

A Comunicação Interna como Eixo Estrutural da Mudança

Sara Alexandra Rafael Miguéns

Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação

Abril, 2014

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à
obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, realizada sob a
orientação científica do Prof. Doutor Rogério Ferreira de Andrade

Para o meu Avô,

cujo “querida” soava como nunca mais nenhum soar,
pelo orgulho que tinha por eu nunca ter chumbado nenhum ano.

Continuo a tentar, querido Avô!

E ao Simão,

Que ainda era só um “feijãozinho” e nós já o festejávamos!
Por nos vir lembrar que não há nada mais bonito do que a vida e mais valioso do que a
amizade, e cuja alegria da chegada deu novo ânimo a este trabalho.

AGRADECIMENTOS

Obrigado queridos pais, Lina e Silvestre. Os meus pais são a razão primeira para eu estar aqui hoje como estou e como sou. Deram-me tudo, nunca me faltaram com nada, especialmente com amor e com valores, e suportaram pacientemente que desligasse o relógio da sala, de que quanto gostam, durante os longos dias em que escrevi esta dissertação. E obrigada Avó Amália, porque me educaste. E avó Graça, por me achar uma estrela.

Obrigado Professor Rogério Ferreira de Andrade, pela orientação, pela compreensão, pela atenção aos detalhes, pela partilha de conhecimentos e pela forma entusiasmante como nos fala sobre as organizações... como algo tão vivo e desafiante. Foi aqui que fui buscar a enorme vontade de conhecer mais e melhor os fenómenos organizacionais.

Obrigado Paulo Oliveira e Cláudia Polido. São a Gestão da Mudança que eu conheço. Obrigado por tudo o que me ensinaram.

Obrigado ao Eng.º Vergílio, à Teresa, à Cláudia, ao João e ao Artur por terem tão prontamente acedido ao meu pedido de ajuda e terem enriquecido este trabalho com o vosso testemunho e, sobretudo, com enorme sabedoria, e a toda a DSI, que foi o ambiente de inspiração a tudo o que aqui está escrito.

Obrigado Viriato e Mafalda pela generosidade do que me ensinaram sobre o que é gerir a comunicação numa organização.

Obrigado Valentim. Lena, Manuela, Pedro, Tiago, Inês, Inês, Ricardo, Francisca, Sofia e Sandro. Somos agentes da mudança, e os nossos desafios estão refletidos nesta investigação.

Obrigado Luís, Anabela, Marco e Sofia. Obrigado D. Rosário e Sr. Fernando. São família para mim.

Obrigado Ricardo e Joana. Obrigado Nuki. Obrigado João. Sem a vossa amizade, todas as mudanças e desafios deste caminho de vida seriam tão mais difíceis.

Obrigado Nuno, por seres o alicerce, a minha base, e a raiz que me mantem.

Sou grata a todos os que aqui referi. E é para mim um privilégio poder agradecer-vos.

A Comunicação Interna como Eixo Estrutural da Mudança

Sara Alexandra Rafael Miguéns

RESUMO

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação, Organização, Comunicação Interna, Mudança, Mudança Planeada, Gestão da Mudança.

Estudar organizações, pela diversidade de estímulos que recebem e aos quais têm que adaptar-se constantemente, implica cada vez mais compreender os processos de mudança em que empreendem. Por isto, as transformações, mais ou menos planeadas, não são apenas mais um fenómeno decorrente da organização, mas algo que a constitui e define.

Pelo seu impacto profundo e revolucionário, verdadeiramente reestruturante, as mudanças planeadas tendem a suportar-se num conjunto de estratégias, de Gestão da Mudança, que, através de um plano de ações, procuram implementar a transformação atenuando o impacto para a organização, com o mínimo de resistência e o máximo de envolvimento dos colaboradores, que, eles próprios, detêm o ónus de mudar a organização, pela mudança dos seus comportamentos.

Assim sendo, é fundamental que a Gestão da Mudança se baseie em iniciativas de proximidade e de desenvolvimento pessoal para que os colaboradores se envolvam, constituindo verdadeiros agentes da mudança.

A comunicação interna é considerada um eixo estrutural da mudança, determinante para a compreensão da mudança e consequente compromisso dos colaboradores. A efetiva mobilização da organização para a mudança depende deste compromisso, sem o qual a sua implementação não passará de uma ilusão, contrariada pelo evoluir do tempo e pelo retorno a práticas anteriores, muitas vezes contraditórias à própria transformação.

Internal Communication as a Structural Axis of Change

Sara Alexandra Rafael Miguéns

ABSTRACT

KEYWORDS: Communication, Organization, Internal Communication, Change, Planned Change, Change Management.

Studying organizations, because of the diversity of stimuli that they received and to which they have to constantly adapt, requires to increasingly understand the change processes in which organizations engage. These transformations, more or less planned, are not just another organization's phenomena, but something that constitutes and defines it.

Because of its profound and revolutionary impact, truly restructuring, planned changes tend to support on a set of strategies, from Change Management, that, through a plan of actions, seek to implement transformation attenuating organization's impact, with minimum of resistance and maximum of employee's involvement that, themselves, have the onus of changing organization, by changing their behaviors.

Thus, it's fundamental that Change Management is based on proximity and personal development initiatives, so that employees get involved, constituting true agents for change.

Internal communication is considered to be a structural axis of change, determinant to the understanding of change and consequent commitment of employees. Effective organization's mobilization to change depends on this commitment, without which its implementation will be nothing but an illusion, contradicted by the time passing and the return to previous practices, often contradictory to the transformation itself.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
METODOLOGIA	4
I. Pensar Comunicação	7
1. Organizações que se constituem pela Comunicação	9
2. Comunicação Interna	12
a. Os Planos de Comunicação Interna	14
II. A Mudança nas Organizações	19
1. A Gestão da Mudança	22
a. Gerir a Mudança: Desenvolvimento Organizacional e Formal	23
b. Capacidade Interna da Organização para a Mudança	24
c. Modelos e Abordagens para a Mudança	25
i. Modelo de Kurt Lewin – Unfreeze-Move-Refreeze	25
ii. Modelo de Mudança Comportamental	26
iii. Modelo de Pensamento Sistémico da Mudança	26
iv. A Mudança pela Conjugação do Valor Económico e da Capacidade Organizacional	27
d. Planos de Gestão da Mudança	27
e. O Insucesso da Mudança	34
f. Resistência à Mudança	35
g. Os <i>Outcomes</i> de uma Gestão da Mudança de Sucesso	39
2. Os Eixos Estruturais da Mudança nas Organizações	40
a. Comunicação	40
b. <i>Timing</i>	41
c. Liderança	41
d. Poder e <i>Status Quo</i>	42
e. Envolvimento e Compromisso	43
III. Comunicação Interna como Eixo Estrutural da Mudança	45
1. O Paradoxo da Comunicação Interna na Mudança	46
2. Caracterizar a Comunicação Interna para a Mudança	47
3. Planear a Comunicação Interna para a Mudança	54

IV. Direção de Sistemas de Informação da EDP: Análise Crítica de um Processo de Mudança	56
1. Enquadramento	56
a. O Universo EDP	56
b. A Direção de Sistemas de Informação (DSI) na EDP	56
c. O Novo Modelo de Gestão Aplicacional da EDP	57
d. O Programa “Novo Modelo de Gestão Aplicacional da EDP” (NMGA)	58
2. A Comunicação Interna como Eixo <u>não</u> Estrutural da Mudança na DSI	59
a. Mudar na DSI – Um contexto particularmente carente de Comunicação para a Mudança	59
i. Valorização da Estabilidade e Saturação da Mudança	60
ii. Inexistência de uma Visão clara para a Mudança e de um Plano Definido para a sua Implementação	61
iii. Estrutura Hierárquica da DSI e Características do Líder da Mudança	62
iv. Uma Mudança que se consubstancia em Novos Papéis e Responsabilidades	64
3. A Gestão da Mudança na DSI e a Comunicação Interna - O que Correu Mal?	67
a. A Gestão da Mudança	67
b. A Comunicação Interna para a Mudança	69
c. A Comunicação Interna e os Novos Papéis	70
4. Consequências de a Comunicação Interna não ser um Eixo Estrutural da Mudança na DSI	73
CONCLUSÃO	75
BIBLIOGRAFIA	77
LISTA DE FIGURAS	83
1. As Fases da Gestão da Mudança	83
2. Eixos Estruturais da Mudança	83
	XII

ANEXOS	84
1. Tabela Sumária de Modelos de Mudança com base no Modelo de 3 Passos de Kurt Lewin	84
2. Quadro Resumo do Modelo de Combinação das abordagens Económica e de Desenvolvimento Organizacional para a Mudança	86
3. Caracterização dos Estilos de Liderança segundo Reardon & Rowe	87
4. Representação Gráfica do Novo Modelo de Gestão Aplicacional da EDP	88
5. Listagem de Projetos do Programa “Novo Modelo de Gestão Aplicacional da EDP”	88
6. Guião de Entrevista: Eng.º Vergílio Rocha	89
7. Guião de Entrevista: Dra. Teresa Gomes	89
8. Guião de Entrevista: Dra. Cláudia Polido	90
9. Guião de Entrevista: Dr. João Gafeira e Eng.º Artur Félix – Equipa de Consultores para Gestão da Mudança no Programa “Novo Modelo de Gestão Aplicacional da EDP”	90

INTRODUÇÃO

No contexto atual, que se caracteriza por uma forte instabilidade global, falar em organização implica, quase sempre, uma referência à mudança, ou a situações de transformação a que esta se tenha submetido, no sentido de dar resposta a novos desafios. Da mesma forma, entender a organização passa por compreender o papel da comunicação enquanto um dos seus pilares constitutivos. Reitera-se assim a premissa de que a “comunicação e a mudança constituem a corda de três dobras” (da qual a terceira é a construção de sentido) “que mantém a organização firme na complexidade e andamento do século XXI”¹ (Vuuren, 2008:351).

Assim sendo, cada vez mais se tem aprofundado sobre qual a forma mais eficiente de orientar a mudança, de modo a que as transformações preconizadas se concretizem, sem pôr em causa a qualidade do trabalho e a produtividade da organização, prolongando-se no tempo, a médio-longo prazo. Neste sentido, e dada a frequência das mudanças, cada vez mais as organizações optam por integrar especialistas, de Gestão da Mudança, que auxiliem à efetividade deste processo, delineando e acompanhando a implementação de um plano de ações que facilite a promoção e concretização dos objetivos pretendidos.

Todavia, e apesar de tudo isto, a mudança falha², sendo que um dos principais aspetos que a literatura nos aponta como causa determinante para o seu insucesso é uma “comunicação interna pobre” (Proctor et al, 2003:153), insuficiente e ineficaz. A comunicação interna, que é de importância constante no quotidiano da organização, dando conta das iniciativas e decisões que vão sendo tomadas e promovendo um entendimento comum e identificação com as ações entre os colaboradores, tem particular relevância durante os processos de mudança. Esta ideia é justificável pela instabilidade, dúvidas e incertezas que surgem naqueles que sofrem os impactos destas

¹ *Taken together, communication, sensemaking and change make a cord of three strands that hold organizations together in the complexity and pace of the twenty-first century.*

² *A investigação indica-nos que cerca de 70% dos programas de mudança falham.* (Daly et al, 2003:153)

transformações, e que necessitam de compreender o que vai acontecendo, para que possam aceitar, incorporar e manifestar a sua opinião relativamente às alterações previstas ou implementadas.

A questão é que, e tal como se verifica noutros âmbitos da vida da organização, a comunicação, assumida neste trabalho como um elemento constitutivo da própria organização, é desvalorizada em detrimento das ações e das decisões, consideradas críticas. Primeiro age-se, depois, eventualmente, comunica-se. Assim sendo, muitas vezes não se comunica, ou não se comunica com eficácia, nem em conteúdo nem em regularidade, deixando as pessoas num clima de medo e dúvida, adverso e de forte resistência às iniciativas de mudança.

O envolvimento é determinante para o sucesso da mudança. Organizações que envolvem os seus *stakeholders*³ na mudança são bem-sucedidas, porque promovem o compromisso com a transformação, fundamental para colmatar a resistência e prolongar a manutenção da renovação, sendo que a comunicação interna é um dos caminhos de destaque para trabalhar estas dimensões.

Desta forma, a comunicação interna como eixo estrutural da mudança é o mote deste trabalho de investigação, e cuja seleção teve que ver, por um lado, por se considerar que a mudança é, de facto, mais do que um fenómeno organizacional, um dos seus elementos constitutivos, sobre o qual é de toda a relevância aprofundar. Verifica-se o mesmo em relação às estratégias de Gestão da Mudança, que são cada vez mais pertinentes no estudo das organizações. A tudo isto, adiciona-se a comunicação, particularmente interna, considerada transversal para a abordagem de todas estas temáticas.

Por outro lado, a minha colaboração profissional, no âmbito da Gestão da Mudança na Direção de Sistemas de Informação (DSI) do Grupo EDP, constituiu um potenciador de particular interesse sobre o tema da transformação e das eventuais lacunas destes processo, tendo sido contundente o destaque da comunicação interna enquanto aspeto a carecer de maior atenção durante o desenrolar de todas as alterações que se sucederam. Este envolvimento presencial, de colaboração com a iniciativa de

³ *Stakeholders* pode traduzir-se de forma literal como “parte interessadas” ou, de forma mais ajustada a este contexto, “públicos de interesse”. Optou-se, ao longo de todo o texto, pelo uso da expressão em inglês.

renovação propriamente dita, permitiu igualmente um entendimento mais profundo das temáticas a destacar na análise da mudança organizacional planeada.

Em mudança e comunicação interna não existem genéricos. É importante que a equipa de Gestão da Mudança, que integra a vertente de comunicação, conheça tão detalhadamente quanto possível as especificidades da organização e da mudança, e que implemente as suas iniciativas tendo em conta esse contexto, pelo que essas iniciativas, elas próprias, ainda que com princípios orientadores chave, variam, tal como variam os seus objetivos, de organização para organização, e de mudança para mudança.

Mudar, com impacto e efetividade a longo prazo, depende de um projeto de Gestão da Mudança adaptado ao contexto, que inclua um plano de comunicação interna muito preciso, refletido e estrategicamente alinhado. Comunicar é tão constitutivo da mudança quanto o é da organização, e fora da comunicação, tal como não existe organização, não existe mudança real.

METODOLOGIA

A dissertação de mestrado subordinada à temática “A Comunicação Interna como Eixo Estrutural da Mudança” constituiu-se, predominantemente, através de um substrato teórico, construído através de um trabalho de revisão bibliográfica, orientado e complementado por contributos resultantes da minha colaboração profissional numa organização a passar por um processo de mudança planeada, suportada por uma equipa de profissionais de Gestão da Mudança.

Assim, numa fase inicial, procedeu-se a uma literatura mais genérica, ainda no sentido de procurar definir exatamente qual o tema específico a trabalhar na dissertação. A reflexão inicial incidiu em literatura sobre organização, comunicação e alguns fenómenos de mudança organizacional.

Numa fase posterior, em resultado de um entendimento geral e superficial sobre a mudança organizacional, consubstanciado pelas leituras iniciais, empreendeu-se num conjunto de leituras mais direcionadas, uma vez delineado que o âmbito desta investigação seria um tipo específico de mudança organizacional, a mudança planeada. Subordinado a este tema, pretendi um melhor entendimento sobre a forma através da qual essa mudança é gerida, a estruturação dos planos de implementação, e algumas lacunas das quais decorrem os maus resultados associados aos processos de transformação, que entretanto se foram revelando claros, com a diversificação de fontes bibliográficas.

Apesar deste enfoque já mais concreto nos processos de Gestão da Mudança, tornou-se perceptível que a literatura sobre o tema é muito vasta e muito rica em temas e perspetivas. Assim, e para contrariar a eventual tendência de pesquisar sobre um conjunto de temáticas de forma muito genérica e superficial, e de não deter um aspeto concreto e diferenciador que desse mote à investigação e a balizasse, foi identificada a necessidade de segmentar a pesquisa sobre Gestão da Mudança e confiná-la a um fenómeno mais particular, a comunicação interna. Decorrente disto, aprofundou-se a consulta bibliográfica sobre comunicação interna na organização, mais particularmente aplicada a contextos de mudança, sendo que a temática da comunicação, tal como acontece nos processos de mudança, acaba por ser transversal a toda a dissertação, e o fio orientador na análise de diversos fenómenos em estudo.

Como referido anteriormente, todo este processo de revisão bibliográfica foi acompanhado e, na realidade, despoletado, pela colaboração profissional numa organização em processo de mudança que, de resto, deu razão de ser à seleção das temáticas associadas aos processos de transformação e à Gestão da Mudança.

A Direção de Sistemas de Informação (DSI) da EDP está a implementar um Novo Modelo de Gestão Aplicacional⁴, com impacto em todas as empresas do Grupo, mas que significou, e continua a significar, uma mudança radical nesta organização de forma muito particular, por liderar o processo, e pelo facto de a Gestão Aplicacional ser o seu *core business*⁵.

O início da minha colaboração profissional nesta organização, no dia exato em que a reestruturação foi apresentada a todos os colaboradores, permitiu um acompanhamento da evolução do processo, da forma como foi gerido, do plano e ações de Gestão da Mudança, e das principais lacunas que têm causado maior resistência à aplicação das medidas preconizadas, das quais se destaca, precisamente, a comunicação interna.

O desempenho profissional em causa enquadrou-se na equipa responsável pela comunicação interna na DSI e pela Gestão da Mudança, o que confere uma visão particularmente focada e privilegiada sobre estas temáticas em particular. O próprio rumo que foi assumido na revisão bibliográfica, a partir de determinada fase, não foi, assim, totalmente neutro. Pelo contrário, resultou da identificação dos aspetos específicos que foram sendo identificados durante esta mudança, sendo que o trabalho de investigação segue uma estrutura que, de alguma forma, reflete os pontos críticos que considere particularmente relevantes para analisar um fenómeno de mudança organizacional planeada, tendo em conta o meu envolvimento concreto com esta realidade.

Para além de uma componente essencialmente teórica, esta investigação incluiu uma componente mais empírica, uma breve ilustração sobre a mudança na DSI, que

⁴ O Novo Modelo de Gestão Aplicacional trata-se de uma nova abordagem na gestão das aplicações informáticas do Grupo EDP, liderada pela DSI, e que pretende horizontalizar o processo e otimizá-lo.

⁵ *Core Business* é uma expressão que se utiliza para designar o campo de atuação específico e mais direcionado de uma determinada organização. É o seu âmbito de negócio fundamental.

resultou não só da observação participante, mas também da colaboração especificamente vocacionada para este processo.

Esta componente mais empírica será constituída pela descrição de factos, resultante da observação participante e colaboração vocacionada para estas temáticas, mas também com recurso à consulta de documentação ligada a este projeto de mudança: justificação de implementação do Novo Modelo de Gestão Aplicacional, Plano de Gestão de Mudança da DSI, Estratégia de Comunicação Interna, etc.

Complementarmente, foi recolhida informação através de entrevistas presenciais a um grupo de pessoas, que não pretendem ser exaustivas, mas antes exemplificativas e esclarecedoras sobre temas específicos associados ao que foi desenvolvido em toda a dissertação, e particularmente ao processo de transformação em curso na DSI. As pessoas entrevistadas foram selecionadas por serem intervenientes-chave na mudança nesta organização e, por isso, interlocutores privilegiados na disponibilização de informações relevantes, que valorizem aspetos refletidos na dissertação.

I. Pensar Comunicação

O conceito de comunicação, ao longo dos séculos, e à medida que se evolui na reflexão sobre este tema, tem vindo a tornar-se tão diverso quanto o conjunto de variáveis que nele se integram. Esta situação poderá ser explicada pelo facto de uma definição pressupor algo estático, de alguma forma fechado, imutável ao longo do tempo, que é precisamente o contrário de comunicar. Assim sendo, considera-se que não existe uma definição totalizante e fechada de comunicação, não por falta de conhecimento nesta temática, mas precisamente por se conhecer bastante e se reconhecer que a complexidade e multiplicidade deste campo inviabiliza a concretização desta pretensão.

A opção tem passado por diversificar conceitos de comunicação, conforme as variáveis ou aspetos que se pretende enfatizar, o que, de resto, tem servido de base à multiplicação de modelos que, de alguma forma, tentam explicar como é que a comunicação acontece, mas não o que é, no seu todo.

É consensual a noção de que comunicação é um ato. Comunicar é sempre agir sobre a realidade. É “tornar comum”⁶. É a relação com algo, ou alguém, de modo a que minha situação passe a ser a situação do outro, no que respeita a conhecimentos, informações, sentimentos, percepções.

Apesar de serem, por muitos, consideradas redutoras, existem definições e noções associadas à comunicação que são relativamente consensuais. Entre as mais comuns, destaca-se: “Comunicação é o processo através do qual as pessoas enviam informação para os outros e deles recebem informação”⁷ (Cornelissen, 2008:33). A categorização da comunicação como um processo⁸ de transmissão de informação é recorrente e uma forma, por muitos considerada harmoniosa, ainda que incompleta, de explicar o ato de comunicar. Tendo por base esta conceptualização, foram surgindo

⁶ Definição de comunicação segundo o Dicionário de Língua Portuguesa.

⁷ *Communication is the process through which people send information to others and receive it from them.*

⁸ Processo de Comunicação: O emissor tem uma ideia codificada, que envia através de um canal, num determinado meio, ao recetor, que descodifica a ideia e recebe a mensagem, dando depois feedback ao emissor, que recomeça todo o ciclo. Reconhece-se, nesta conceptualização, a possibilidade de entropia, que faz com que muitas vezes a mensagem não chegue ao recetor como era pretendido pelo emissor.

outros modelos para tentar simplificar e, de alguma forma, tornar mais palpável, esse intangível que parece ser a comunicação. São exemplos disso os modelos de Kotler (2006) e de Lasswell (1948), ambos assentes na ideia de que a comunicação deve resumir-se a responder às questões: quem? (emissor) / Diz o quê? (mensagem) / A quem? (recetor) / Através de que canal? (meio) / Com que efeito? (reação). Cada vez mais estes modelos, ainda que globalmente difundidos, tendem a ser desvalorizados na compreensão profunda daquilo que é comunicar, por serem demasiado mecanicistas, e entenderem a realidade da comunicação como demasiado espartilhada, dividida em blocos, perfeitamente definidos, estáveis e fechados.

Exatamente em oposição a isto, James Taylor afirma que “quando se observam processos de comunicação, é preciso considerar que existe algo mais, que ultrapassa a mera transmissão de informação”⁹. Comunicar não é só transmitir informação, faseadamente, de forma linear, como os anteriores modelos preconizam. O “algo mais”, que Taylor menciona, é que faz com que o ato de comunicar seja, tantas vezes, uma caixa negra, porque não dominamos, muitas vezes nem percebemos, tudo o que nele se passa. Há o que sabemos, o que planeamos, o que dizemos, e depois há “algo mais”, por exemplo a interpretação da mensagem pelo recetor, que tende a ser determinante na comunicação e no seu sucesso ou insucesso, mas tantas vezes incontável ou até inconsciente. Os estudos da pragmática da comunicação vieram, complementarmente, introduzir a questão dos efeitos do contexto em que os atos comunicativos têm lugar.

Compreenda-se, porém, que o que se defende aqui não é uma total abstração no que se refere ao ato de comunicar, mas apenas relativizar a ideia de definir total e decisivamente a comunicação. Por ser uma “ciência híbrida”¹⁰, a comunicação bebe de diversas áreas, que estão elas próprias em constante desenvolvimento. Assim, o que temos é uma noção clara de “partes” que constituem este sistema, “em que o todo é mais do que a soma das partes”¹¹, podendo referir-nos a um entendimento parcial do que é comunicar, potenciador da abertura experiencial e teórica para aprofundar outras dimensões deste sistema tão vivo que é a comunicação.

⁹ Entrevista a James Taylor - Comunicação Organizacional: Uma Ciência Híbrida, 2003, p.1

¹⁰ Entrevista a James Taylor - Comunicação Organizacional: Uma Ciência Híbrida, 2003, p.15

¹¹ Bertalanffy, K.L., (1975), Teoria Geral dos Sistemas, Editora Vozes

1. Organizações que se constituem pela Comunicação

As definições estáticas de organização como artefacto, imutável e estável, fechada sobre si própria estão, há muito, ultrapassadas por novas perspectivas sobre esta temática.

A visão taylorista da organização, “apesar de continuar a servir de base ao funcionamento de muitas organizações” (Duterte, 2002:79), tem a influência dos seus traços muito mais atenuada, no que respeita a um funcionamento absolutamente racional, hierárquico, com base nos processos de produção, e em que as pessoas são desprovidas de quaisquer traços de imprevisibilidade ou instabilidade.

Hoje a visão de organização tende a virar-se cada vez mais para ideias como variabilidade, sistema, multiplicidade, movimento, fluxo, e cada vez menos para a racionalidade estática de uma sucessão de processos. Mais do que uma entidade, a organização é um fluxo de *inputs*¹² constantes, em constante movimento e mutação. Esta flexibilização associada ao conceito de organização é de tal modo sentida, que muitos autores (destaque-se Karl Weick (1995) e a sua reflexão do *sensemaking*¹³ associada à organização) referem já que o conceito de organização, substantivo, deverá ser substituído pela noção de *organizing*¹⁴, verbo, que se “foca na ação, ou em como a organização ocorre enquanto atividade”¹⁵ (Putnam et al, 2009:2). Isto deve-se ao facto de, apesar de se reconhecer uma orientação estratégica a resultados, numa ótica racional de minimização de perdas e maximização de ganhos (Duterte, 2002:81), tornou-se mais claro que a pedra basilar das organizações são as pessoas que nela colaboram, que são o garante da sua existência. Esta noção de organização como um conjunto de seres humanos mais do que numa panóplia de procedimentos e resultados, tornou desde logo o seu entendimento menos estático, e com muito maior enfoque na importância das

¹² *Input*, traduz-se por “entrada”

¹³ *Sensemaking* traduz-se por “construção de sentido”

¹⁴ Optou-se pela não tradução do termo, por se considerar que é um conceito específico, e que ficaria empobrecido pela tradução linear para o português, “organizar”

¹⁵ *The process view focuses on the “doing” or how organization as an activity occurs (...)*

relações, e, conseqüentemente, na comunicação enquanto plataforma que as estabelece e permite desenvolver.

Autores da Escola de Palo Alto definem a organização como um sistema de comunicação, que tem por base as relações entre os indivíduos, que “implicarão propriedades organizacionais”¹⁶ (McPhee et al, 2000:2). Será o mesmo que dizer que as “organizações são redes de pessoas que comunicam umas com as outras”¹⁷ (Riel et al, 2007:13). É já extensa a literatura que sublinha que a organização tem a sua essência associada à comunicação, “que não pode ser entendida simplesmente como mais um dos muitos fatores que envolvem o *organizing*”¹⁸ (Kuhn et al, 2011:1150).

Apesar disto, não defendermos uma *equivalência* entre organização e comunicação, mas uma *interdependência* entre do conceito de organização e comunicação. Existe uma “constituição comunicacional da organização”¹⁹ (McPhee et al, 2000:1): a organização ganha existência e ação pela comunicação, entendida, segundo esta linha de pensamento, de forma “ecuménica” (Putnam et al, 1996:1152). Identificamos assim uma visão complexa de comunicação, enquanto “processo dinâmico e interativo de operar símbolos para criação, manutenção, destruição e/ou transformação de sentidos”²⁰ (Kuhn et al, 2011:1152) para a existência organizacional e o fenómeno de *organizing*. A organização existe, assim, através de um conjunto de

¹⁶ (...) *That interactive mechanisms could implicate organizational properties.*

¹⁷ *Organizations are networks of people who communicate with each other.*

¹⁸ *The general claim is that if communication is indeed constitutive of organization, it cannot be considered to be simply one of the many factors involved in organizing (...)*

¹⁹ *Communicative Constitution of Organization.* Segundo MCPhee e Zaug, autores que aprofundam esta visão da organização como constituída através da comunicação, entendem que as suas *funções essenciais estão alicerçadas na comunicação*, numa ótica de multiplicidade, consubstanciada por quatro *fluxos* de comunicação que, todos em interação, constituem a organização. São eles: *membership negotiation*, ou seja, a pertença dos indivíduos à organização; *organizational self-structuring*, que se relaciona com o poder reflexivo da comunicação, que permite à organização que se auto-estruturam através dela; *activity coordination*, que se refere aos fluxos de comunicação utilizados para o ajustamento aos processos de trabalho e aos problemas práticos do quotidiano da organização; *institutional position in the social order of Institutions*, que se refere à organização sobre a organização, mas fora dela, com clientes, fornecedores, permitindo o *establishment* da identidade da organização, numa sociedade humana já existente, já organizada. Este fluxo organizacional é que *confere existência à organização*.

²⁰ (...) *The ongoing, dynamic, interactive process of manipulating symbols toward the creation, maintenance, destruction, and/or transformation of meanings (...)*

fluxos²¹ (McPhee et al, 2000:7) de comunicação em interação entre si, e com outros fenómenos complexos ligados á organização, mas que fazem com que esta seja “um efeito da comunicação, e não o seu predecessor”²² (McPhee et al, 2000:3).

É também pela comunicação que a organização constrói o seu sentido, na medida em que é através das relações estabelecidas “pelos indivíduos que a constituem, entre si e com outros elementos, como os regulamentos, as estruturas organizacionais, os estatutos” (Duterte, 2002:87), relações essas que são mediadas através da comunicação, que as organizações se tornam produtos de práticas de produção de sentido. Verifica-se igualmente que o poder e a dominação na organização também são exercidos pela comunicação, entendida como ideológica, na medida em que “produz e reproduz estruturas de poder particular”²³ (McPhee et al, 2000:3), que garantem a persistência da organização através do tempo.

A organização age sobre a realidade, exercendo o seu “potencial de transformação” (Putnam et al, 2009:5) através da comunicação, o que nos leva a entender a organização na mesma ótica dos autores que preconizam a constituição comunicativa da mesma, que a definem como sendo uma “realização precária, *ongoing*²⁴, concretizada, experienciada e identificada, primeiramente – se não exclusivamente – em processos comunicacionais”²⁵ (Kuhn et al, 2011:1150).

²¹ Tradução livre de “flows”, definidos por MCPhee e Zaug como tipos de episódios de comunicação interativa.

²² (...) *organization is an effect of communication and not its predecessor.*

²³ *Furthermore, communication is understood to be ideological because it produces and reproduces particular power structures (...)*

²⁴ *Ongoing* traduz fenómenos que acontecem de forma sucessiva e gradual, e algo constante, ao longo do tempo.

²⁵ *Organizations are portrayed, instead, as ongoing and precarious accomplishments realized, experienced, and identified primarily – if not exclusively – in communication processes.*

2. Comunicação Interna

A comunicação interna na organização respeita à comunicação entre e para os colaboradores, dando conta do “vasto fluxo de percepções, trocas e decodificações da informação a que estes acedem” (Duterte, 2002:126). O seu “propósito fundamental é motivar e permitir que os colaboradores cumpram com os objetivos estratégicos pretendidos” (Duterte, 2002:14).

Para que tal se verifique, a “gestão da comunicação interna não pode ser desligada da existência da estratégia global da empresa” (Duterte, 2002:116), pelo que deve ser incluída no processo de formulação da estratégia da organização. Com isto ressalva-se que o alinhamento entre as mensagens a passar pelas iniciativas de comunicação interna e os objetivos estratégicos da empresa tem que ser total, sob pena de desenvolvimento de uma sensibilização interna com base em pressupostos que são contrários aos que a organização estrategicamente reitera.

Para dar forma aos objetivos previamente mencionados para comunicação interna, Van Riel e Fombrun determinam conceitos básicos que os responsáveis por estas iniciativas na organização deverão ter em conta e que determinarão uma parte do sucesso ou insucesso dos objetivos pretendidos (in Riel et al, 2007:189):

- **Estrutura**, que se refere aos canais formais ou informais através dos quais as mensagens circulam internamente;
- **Fluxo**, que pretende mencionar a circulação vertical, horizontal ou lateral²⁶ da comunicação na organização;
- **Conteúdo**, isto é, as mensagens e informações que circulam;
- **Clima**, relativo ao ambiente emocional da organização.

²⁶ Vertical: entre níveis hierárquicos distintos; Horizontal: Entre níveis hierárquicos equiparados; Lateral: Comunicação que não segue uma estrutura hierárquica, correspondendo à estrutura informal de comunicação, por ser muitas vezes paralela àquilo que é assumido formalmente pela organização.

Por se considerar particularmente relevante para as temáticas a desenvolver neste trabalho, aprofundar-se-á com maior detalhe sobre a estrutura dos canais de comunicação, ou seja, se são formais ou informais²⁷.

É comum, e de resto compreensível, que as organizações assumam uma abordagem comunicacional tão formal quanto possível, procurando comunicar os aspetos importantes pelos canais institucionais pelas devidas hierarquias. O que acontece é que, modo geral, as organizações não comunicam o suficiente, nem de forma eficaz, através dos meios formais para tal.

Todas as lacunas de comunicação de informações oficiais deixam um enorme vazio, preenchido pela “comunicação interpessoal” (Duterte, 2002:27), que origina a proliferação de informações informais, “partilhadas sem nenhuma obrigação ou restrições impostas formalmente”²⁸ (Kamboura, 2008:57), assentes firmemente em boatos ou rumores²⁹ (Johnson et al, 2004:124). Desenvolve-se assim um terreno fértil para o *grapevine*³⁰, o meio de comunicação informal que existe em todas as organizações. De “existência inevitável” (Johnson et al, 2004:57), tão incontável quanto o são as interações entre as pessoas dentro e fora da organização, é um meio de comunicação particularmente “eficaz”: a informação circula muito rapidamente, sem fronteiras, ficando disponível para qualquer um, não obstante da sua situação organizacional. Muitas vezes, especulações passam a factos pelo *grapevine*.

Quanto mais frequente e relevante for a comunicação interna, mais favorável será o estado emocional da organização, e mais recetivas estarão as pessoas para as suas decisões, estimulando a “expressão” de uma imagem favorável da organização pelos

²⁷ A comunicação formal reflete fortemente a estrutura hierárquica da organização, verificando-se em situações em que alguém com suporte organizacional para tal transmite informação oficial, sobre o trabalho, as obrigações e as iniciativas da organização, aprovada pela hierarquia, e a pessoas a quem essa informação se deve dirigir. A comunicação informal acontece quando alguém transmite uma informação não oficial sobre a situação da organização, que segue um fluxo paralelo à hierarquia da organização.

²⁸ *Informal informations are shared without any formally imposed obligations or restrictions.*

²⁹ Rumor definido por Levin e Arluke (in Johnson et al, 2004:124) como um “processo através do qual informação que não foi confirmada por uma fonte fiável é transmitida de pessoa por pessoa, e alterada de acordo com os desejos ou hostilidades daqueles que a difundem”, devendo ser compreendido como uma “prática cultural”.

³⁰ *Grapevine* é um termo utilizado para referir os meios informais de comunicação na organização. Traduzida à letra, a palavra significa “parreira”, considerando-se que a organização sem uma comunicação formal eficiente é muito fértil para o desenvolvimento de rumores, boatos e todas as formas de comunicação informal, que se ramificam e crescem, como a parreira, um tipo de planta trepadeira.

seus colaboradores para o exterior, bem como a sua “impressão” (Riel et al, 2007:193) neles próprios, que é constantemente reproduzida e retransmitida a outros, favorecendo um clima organizacional estável.

Todavia, se, por um lado, autores defendem que na era da informação, a comunicação interna é o processo de negócio chave, que permite, entre outras coisas, que as organizações utilizem o potencial criativo dos seus colaboradores, vários outros dão-nos conta do fraco orçamento investido pelas organizações para comunicação interna, que é significativamente menor do que aquele que se disponibiliza para marketing e publicidade³¹ (Riel et al, 2007:21). Apesar de nunca serem absolutamente quantificáveis, os resultados deste tipo de ações são entendidos como mais facilmente observáveis, mais evidentes, do que aqueles que resultam de uma boa estratégia de comunicação interna, que trabalha motivações, disposições, e que pretende que tudo na organização flua, naturalmente. A comunicação é parte e acontece em todas as organizações, mas é o *core business* de muito poucas, o que se traduz em fraco investimento a este nível.

a. Os Planos de Comunicação Interna

Para garantir que a comunicação interna na organização disponibiliza aos colaboradores uma visão da estratégia da mesma, e da forma como poderão contribuir para a concretização dos resultados pretendidos, é importante que seja formalmente planeada, com contributos dos diversos setores da organização, e sobretudo dos níveis de gestão hierarquicamente mais elevados, para que seja consensual e aprovada por aqueles que poderão, de facto, inviabilizar a sua implementação.

Apesar de se sublinhar que para este tema não existe nenhuma “fórmula mágica” ou absolutamente certa e definitiva para o sucesso, a literatura apresenta-nos alguns aspetos, relativamente generalizáveis, que poderão ser considerados em qualquer plano de comunicação interna:

³¹ *Budgets for organizational communications are not as clearly identified as those of marketing communications.*

Objetivos para a Comunicação

Um plano de comunicação, como qualquer plano estrategicamente desenhado, tem que partir de objetivos específicos e perfeitamente determinados. Este é um caminho para conseguir uma comunicação interna que age estrategicamente, em detrimento de uma que é meramente reativa, e que se limita a responder ao que vai acontecendo. Assim, é importante definir objetivos macro, alto nível, para o plano de comunicação em si, e para cada iniciativa desenvolvida no seu âmbito, para garantir o alinhamento constante de objetivos.

Recetores da Comunicação – Público-alvo/ *Stakeholders*

É fundamental conhecer os *stakeholders*, ou seja, os elementos “que podem afetar ou ser afetados pela realização dos propósitos da organização e pela concretização dos seus objetivos” (Cornelissen, 2008:56) e que, por tal, têm interesse num determinado conteúdo que será comunicado. Transmitir todas as informações a toda a gente não é comunicar e põe em causa um dos princípios fundamentais da comunicação, segundo Bishop, que é a relevância: “a comunicação deve ter em conta e fazer conexões com os interesses dos envolvidos”³² (Bishop, 2006:218). Assim, antes de qualquer comunicação, é fundamental proceder, segundo Cornelissen, a uma análise de *stakeholders*³³ e segmentação dos mesmos, de acordo com os seus interesses.

³² *Communication must consider and make connections with the interests of those who are involved.*

³³ Segundo o entendimento de Cornelissen, os *stakeholders* poderão ser estratificados de acordo com o seu grau de *importância para a organização* (algo importante ou crítico) e com o seu *grau de relacionamento comunicacional* (pouco efetivo ou efetivo). Complementarmente, é sugerida a elaboração de uma *matriz de Poder-Interesse*, em que estas duas variáveis são colocadas em relação, no sentido de esclarecer o grau de relevância dos *stakeholders*, e a criticidade da sua gestão. Assim: Elevado poder, elevado nível de interesse, os públicos de interesse são entendidos como *jogadores chave*, que requerem a maior atenção. Poder reduzido e interesse diminuto traduz-se em *mínimo esforço*. Em situações intermédias, de interesse elevado mas pouco poder, será importante *manter os stakeholders informados* e, em casos de pouco interesse mas poder significativo, há que empreender em ações que *mantenham a satisfação* dos públicos nesta condição. (Cornelissen, 2008:112)

Temas e Mensagens

Qualquer iniciativa de comunicação deve definir os seus conteúdos de acordo com os objetivos a que se propõe, e em função das características específicas dos *stakeholders* a que se dirige. As mensagens comunicadas deverão respeitar igualmente alguns princípios: informação “consistente, que não se oponha ou contradiga outras palavras ou ações da organização”. É aquilo que se entende como *walk the talk*, e que constrói a credibilidade e confiabilidade da organização. Deverá igualmente ser “confiável”, ou seja, precisa e factual, e fundamental, que esclareça sobre “assuntos centrais e factos essenciais”³⁴ (Bishop, 2006:219).

Timing³⁵

A comunicação deverá acontecer no momento certo, nem demasiado cedo, nem demasiado tarde. Segundo Bishop, “a informação deve ser divulgada assim que é conhecida e garantindo que há tempo para que as pessoas tenham as suas “reações e que estas sejam consideradas pela organização”³⁶ (Bishop, 2006:218).

Linguagem e Canais de Transmissão

A linguagem e os canais de transmissão deverão ser seleccionados de acordo com o conteúdo da mensagem a comunicar e as características dos públicos a quem se dirige. Pretende-se que a comunicação seja sempre clara, explicando termos técnicos e “organizando e ilustrando a informação de forma lógica e compreensível”³⁷ (Bishop, 2006:217) e acessível, a todas as partes envolvidas, garantindo que “todos têm oportunidade de ver ou ouvir a informação e discuti-la”³⁸ (Bishop, 2006:220).

³⁴ (...) *the need to disclose core issues and central facts.*

³⁵ *Timing* traduz-se em português, à letra, como “cronometragem”. Opta-se pela utilização da expressão em inglês porque, para além de se considerar a tradução em português algo pobre, a palavra em inglês abarca uma significação de momento preciso, o “*timing* correto”, ou seja, o tempo exato, concreto, adequado para uma determinada ação, iniciativa, decisão.

³⁶ (...) *provide reactions to be taken into account by the organization.*

³⁷ (...) *and organizing and illustrating the information logically and understandably.*

³⁸ (...) *ensuring that everyone has an opportunity to see or hear the information and discuss it*

A questão dos suportes de transmissão da informação tem sido discutida, balançado essencialmente entre os designados *Lean Media* e os *Rich Media*³⁹. Os *Lean Media* são os meios de comunicação estáticos, unidirecionais, como os boletins, os jornais da empresa, os memorandos. Quanto aos *Rich Media*, são interativos, bidirecionais, muito focados no retorno da informação e no *feedback*⁴⁰, destacando-se as conversas cara-a-cara, os telefonemas ou fóruns formais e informais de discussão, cada vez mais valorizados como meios preferenciais de comunicação interna.

Resultados e Indicadores de Sucesso

À semelhança do que já foi mencionado, não é fácil avaliar, de forma clara, distinta e evidente, os resultados de iniciativas de comunicação interna. Isto deve-se ao facto de, muitas vezes, estas ações terem impactos a longo prazo, raramente no imediato, e a nível comportamental, no que respeita, por exemplo, às motivações, e ao grau de conhecimento e de identificação com os valores e decisões da organização. Como refere Lee, “é um mito a ideia de que tudo o que é importante nas organizações é mensurável: integridade, trabalho de equipa, agilidade”⁴¹ (Lee, 2001:2) são fundamentais para o desempenho da organização e muito difíceis, se não impossíveis, de medir.

Ainda assim, os planos de comunicação interna deverão prever algumas métricas, mais quantitativas ou qualitativas, de acordo com o tipo de iniciativas. Este esforço é importante não só para orientar as abordagens de comunicação interna, que poderão ser reforçadas ou alteradas de acordo com o resultado que produzam, mas também como forma de credibilizar o trabalho da equipa de comunicação interna na

³⁹ Tradução à letra, media “ricos” e media “magros”, no sentido de serem mais ou menos completos, mais ou menos focados no retorno de informação.

⁴⁰ Não existe uma palavra na Língua Portuguesa que traduza à letra este termo, que será recorrentemente utilizado ao longo da dissertação. O *feedback* respeita ao retorno da informação, que é estabelecida com uma expectativa bidirecional, ou seja, do emissor para o recetor, e do recetor para o emissor. Trata-se do espaço para o comentário e a opinião do recetor face a um determinado conteúdo, não sendo, por tal, um recetor passivo, mas um elemento ativo no processo de comunicar.

⁴¹ *It is a myth the idea that everything that matters in organization is measurable: integrity, team work, agility are fundamental and are not measurable.*

organização, fazendo com que as hierarquias se sensibilizem cada vez mais para a importância e efetividade dos resultados destas ações.

Mecanismos de *Feedback*

Sublinha-se um entendimento bidirecional da comunicação, tal como foi preconizado por Grunig e Hunt, nas Relações Públicas, com o seu modelo bidirecional simétrico, com base em “negociação, compromisso e entendimento”⁴². A melhor forma de promover compromisso é através de entendimento e eventual negociação, e tal só é possível se as iniciativas de comunicação promoverem o *feedback* e lhe responderem.

As pessoas aderem à organização se se sentirem importantes para ela, e a forma mais eficaz para este efeito é criar mecanismos de retorno de informação efetivos.

Os novos *media* são um excelente meio para otimizar a dinâmica de *feedback* no seio da organização, já que vieram revolucionar “não só a maneira como a informação é consumida externamente, mas também a forma como os colaboradores comunicam uns com os outros internamente”⁴³.

Apesar de se multiplicarem as “fórmulas”, o que distingue, na verdade, uma estratégia de comunicação interna de sucesso de outra menos positiva não depende somente da definição de um bom plano. Planos teóricos são relativamente fáceis de definir. O âmago e o fator determinante é a implementação, a forma como as iniciativas são orientadas, de modo a se transmitir “credibilidade e confiança”, atributos que as pessoas associam a uma comunicação genuína, e “boa”, são só no sentido moral, mas também no que respeita à sua eficácia (Bishop, 2006:227). Mais do que qualquer plano, a “sensibilidade para comunicar” (Kamboura, 2008:54) é a principal vantagem competitiva, e talvez a única certeza, no que respeita ao trabalho desenvolvido no âmbito da comunicação interna.

⁴² Grunig, J.E., Hunt, T.T., (1984), *Managing Public Relations*, Cengage Learning

⁴³ *The Web has not just revolutionized the way information is consumed externally but also the way employees communicate with each other internally.* Entrevista com Tiki Archambeau, Gestora de Produtos Organizacionais da Dow Jones, p.2

II. A Mudança nas Organizações

A mudança é definível, genericamente, como o “fenómeno do tempo (...) em que algo parece transformar-se, ou transforma-se, em algo diferente, em que esse algo diferente é visto como um resultado ou um *outcome*”⁴⁴ (Weick et al, 1999:362). Em contexto mais especificamente organizacional, a mudança traduz-se numa “diferença observada ao longo do tempo, numa entidade organizacional, em dimensões específicas”⁴⁵ (Van de Ven et al, 2005:1380), nomeadamente “em quem são os seus membros e líderes, na forma como se apresenta ou como aloca os seus recursos”⁴⁶ (Weick et al, 1999:363).

As grandes questões que têm causado a diversidade de visões sobre este tema, e que se foram adensando particularmente pela preocupação cada vez mais pronunciada com modelos e metodologias de Gestão da Mudança, é precisamente se a mudança é passível de ser gerida ou se, por outro lado, é tão constante, ou tão disruptiva, que não faz sentido planeá-la.

Assim, importará desde já realçar que existem dois entendimentos da mudança organizacional distintos que se destacam: por um lado, a chamada mudança planeada ou episódica; por outro, a mudança emergente, igualmente referida como mudança contínua, constante ou *ongoing*. Antes de mais, sublinhar que estas visões não são absolutamente díspares, pelo contrário. Autores como Miguel Pina e Cunha ou Balogun e Johnson reiteram uma coexistência de ambos os fenómenos de mudança, sendo que “não bastará considerar a mudança como um processo planeado, sendo também necessário acolher a mudança emergente” (Pina e Cunha et al, 2002:3), uma vez que, sendo a mudança organizacional “um processo dependente do contexto, não linear e imprevisível”, até as estratégias mais detalhadamente planeadas conduzem muitas vezes

⁴⁴ *Change is a phenomenon of time (...) in which something appears to become, or turn into, something else, where the “something else” is seen as a result or outcome.*

⁴⁵ *(...) an observed difference over time in an organizational entity on selected dimensions.*

⁴⁶ *(...) who its members and leaders are, what form it takes, or how it allocates its resources.*

a “resultados imprevisíveis” (Balogun et al, 2005:1573), em parte pelas mudanças emergentes que vão surgindo.

A importância de entender estas duas faces, e de reiterar a sua importância, prende-se com o facto de se verificar o que acabou por acontecer foi uma sobreposição entre o conceito de mudança, e o conceito de mudança planeada, enquanto “processo planeado, guiado pela gestão e destinado a conduzir a organização de um estado A um estado B mais favorável” (Pina e Cunha et al, 2002:3). É como se toda a mudança fosse conscientemente assumida e orientada pela organização, gerando sempre uma resposta intencional (Porras et al, 1991:52). Partindo desta sinonímia, foi um caminho muito ágil até que todo o estudo da mudança passasse a estar focado no conjunto de estratégias de mudança planeada, ignorando quase em absoluto que uma grande parte das mudanças organizacionais tendem a ser “*ongoing* e cumulativas, [...] sem uma intenção explícita *a priori*”⁴⁷ (Weick et al, 1999:375). Esta mudança, muito bem definida por Elrod e Tippet, como “penetrante” (Elrod II et al, 2001:273), é “um processo complexo e emergente, cujos contornos se vão delineando à medida que, através da organização, as pessoas vão procurando responder aos desafios com os quais a organização vai sendo confrontada” (Pina e Cunha et al, 2002:4).

As mudanças planeadas tendem a ser mais disruptivas, porque focam-se em aspetos normalmente muito críticos para a organização, e que requerem uma reinvenção profunda, integrando-se naquilo que se define como mudanças de segunda ordem, ou seja, “mudanças da identidade partilhada dos membros da organização”⁴⁸ (Huy, 1998:4), “nos enquadramentos cognitivos que subjazem às atividades da organização (...) e estruturas profundas que geram e dão sentido a essas atividades”⁴⁹ (Weick et al, 1999:368).

As mudanças emergentes, enquanto “conjuntos de interdependências que convergem e se reforçam durante períodos de relativo equilíbrio, muitas vezes pela

⁴⁷ *Continuous change is used to group together organizational changes that tend to be ongoing (...) in the absence of explicit a priori intentions.*

⁴⁸ *(...) or of the shared identity of members of the organization.*

⁴⁹ *(...) refers to changes in cognitive frameworks underlying the organization's activities, changes in the deep structure or shared schemata that generate and give meaning to these activities.*

adaptação contínua às mudanças do ambiente”⁵⁰ (Weick et al, 1999:367), enquadram-se em algo que podemos caracterizar como mudanças de primeira ordem, que se caracterizam por pequenos ajustes, com vista à adaptação, sem grande impacto transformacional.

Em suma, podemos concluir que a mudança organizacional, para ser entendida tão globalmente quanto possível, tem que considerar a mudança planeada, focada num processo consciente e estrategicamente pensado, eventualmente consubstanciado num programa com um conjunto de projetos de mudança associados, com ênfase nas competências, aprendizagem e envolvimento de todos aqueles que serão afetados, mas também nas mudanças emergentes, menos visíveis, mas que acarretam consequências e que são, segundo Weick, um “facto universal na vida das organizações” (in Pina e Cunha et al, 2002:11).

⁵⁰ (...) depicts organizations as sets of interdependencies that converge and tighten during a period of relative equilibrium, often at the expense of continued adaptation to environmental changes.

1. A Gestão da Mudança

Mudar não é fácil. Qualquer processo de mudança é complexo, e quanto mais disruptiva é a mudança e mais ambiciosos são os resultados expectáveis, mais complexo se torna. Kotter afirma até que “não há nada mais difícil de executar, (...) ou perigoso de gerir, do que iniciar uma nova ordem de coisas”⁵¹ (Kotter et al, 2008:130).

No estudo daquilo que se entende por Gestão da Mudança, enquanto “um conjunto de teorias, valores, estratégias, e técnicas (...) trabalhadas com o propósito de melhorar o desenvolvimento individual e a performance da organização, através da alteração dos comportamentos profissionais dos membros da organização”⁵² (Weick et al, 1999:363), estamos a focar, e tal como já foi mencionado previamente, num tipo de mudança planeada e de segunda ordem, revolucionária e mais impactante, no qual um “agente de mudança estabelece, deliberada e conscientemente, condições e circunstâncias que são diferentes do que se verifica até então, e procura alcançá-las através de um conjunto de ações ou intervenções”⁵³ (Weick et al, 1999:372), que são previamente estabelecidas. O trabalho de Gestão da Mudança passa por definir este plano de ações, e agilizar a sua implementação, procurando que os objetivos estabelecidos inicialmente se concretizem com o mínimo de impacto negativo nos resultados da organização, e no desempenho de cada colaborador.

Apesar de as páginas sobre modelos, abordagens e estratégias se sucederem, a literatura e pesquisa apontam-nos que uma percentagem muito significativa dos planos de mudança organizacional falha, (aproximadamente 70% das iniciativas de mudança falham⁵⁴ (Beer et al, 1990:2)). Assim, “apesar de só alguns esforços de mudança organizacional serem completamente falhados, também são muito poucos os que são

⁵¹ *It must be considered that there is nothing more difficult to carry out (...) nor more dangerous to handle, than to initiate a new order of things.*

⁵² *(...) a set of behavioral science-based theories, values, strategies, and techniques aimed at the planned change of the organizational work setting for the purpose of enhancing individual development and improving organizational performance, through the alteration of organizational members on-the-job behaviors.*

⁵³ *(...) a change agent deliberately and consciously sets out to establish conditions and circumstances that are different from what they are now and then accomplishes that through some set or series of actions and interventions (...)*

⁵⁴ *The brutal fact is that about 70% of all change initiatives fail.*

totalmente bem-sucedidos”⁵⁵ (Kotter et al, 2008:132), pelo que importará tentar compreender o que em que é que consistem estes processos, como são orientados, e quais as suas principais lacunas, no sentido de perceber estes resultados pouco animadores associados ao sucesso da transformação planeada.

a. Gerir a Mudança: Desenvolvimento Organizacional e Formal

Importará sublinhar que o nosso entendimento sobre a Gestão da Mudança e os planos de mudança organizacional se encontra a dois níveis, que são distintos mas complementares. Por um lado, uma visão mais institucional da mudança, mais focada num plano formal, de alteração de processos, organigrama, alocação e responsabilidades de recursos, etc. Concomitantemente, a visão de “desenvolvimento organizacional”, que é mais voltada para a “ciência comportamental” (Weick et al, 1999:363), para o trabalho com as pessoas, individualmente ou em grupo, procurando levá-las, uma a uma, a mudar o seu comportamento. Alguns dos principais erros apontados aos planos de mudança têm que ver com o facto de se considerarem estas duas perspetivas sobre a mudança como não complementares, pelo que acaba por se enfatizar, tendencialmente, o entendimento mais institucional, desvalorizando-se o desenvolvimento pessoal dos elementos da organização. É como que esquecer que a organização não é uma entidade *per si*, mas antes um conjunto de pessoas. Mudar organigramas formalmente não muda organizações, “porque não fornece as atitudes e competências necessárias, [de que as pessoas necessitam], para fazer a nova estrutura funcionar”⁵⁶ (Beer et al, 1990:7).

Assim, reconhece-se que, no final do processo, o que se pretende é uma organização que, a nível formal e de resultados apresentados, esteja diferente do estado inicial, e em melhoria contínua. No entanto, este estado institucional deverá ser o culminar de uma série de iniciativas desenvolvidas com as pessoas, pelas quais a mudança acontece, de facto, e através das quais a mudança organizacional ganha forma.

Este entendimento de alguma forma bipartido, mas complementar, da mudança,

⁵⁵ *Few organizational change efforts tend to be complete failures, but few tend to be entirely successful either.*

⁵⁶ *(...) reorganization may change the boxes on a formal organization chart but not provide the necessary attitudes and skills to make the new structure work.*

reitera a ótica de “que organizações de sucesso não se apoiam somente em estruturas ou processos puramente mecânicos nem puramente orgânicos”⁵⁷ (Weick et al, 1999:371).

b. Capacidade Interna da Organização para a Mudança

A mudança será tão melhor sucedida, não obstante qualquer plano, quanto melhor desenvolvida for “a capacidade interna [da organização] para a mudança, que suplanta em vantagem as posições genéricas e as táticas”⁵⁸ (Huy, 1998:3). Entre essas competências internas, destacaremos a importância de um *mind-set*⁵⁹ apropriado, e da sua capacidade emocional.

Relativamente ao *mind-set*, será fundamental que, previamente a qualquer iniciativa de implementação de mudança, a organização, tanto a nível mais hierárquico, como a nível mais informal, junto dos seus colaboradores, tenha assimilado, generalizado e assumido que a mudança não é instantânea, mas “um processo cujos resultados resultam da persistência, durante um longo período de tempo”⁶⁰ (Beer et al, 1990:12), que pode, por vezes, ser extenuante para a organização. É por esta premissa que se justifica o facto de a sua capacidade emocional, ainda que sendo um fenómeno pouco estudado (Huy, 1998:3), “seja um antecedente necessário, ainda que não suficiente”⁶¹ (Huy, 1998:33), para empreender numa mudança revolucionária.

A capacidade emocional da organização, que se refere “à capacidade da organização em reconhecer, monitorizar, discriminar”⁶² (Huy, 1998:4) ou atender às emoções dos seus membros, expressa-se através das dinâmicas emocionais que, no caso da mudança, poderão consubstanciar-se “em comportamentos que procuram endereçar e

⁵⁷ *Successful firms did not rely on either a purely mechanistic or purely organic process and structure.*

⁵⁸ *There is a growing school of thought that internal organizational capabilities rather than generic positions or tactics constitute the real source of sustainable competitive advantage.*

⁵⁹ *Mind-Set*, que se traduz em português como “mentalidade”

⁶⁰ (...) *and acknowledges the payoffs that result from persistence over a long period of time (...)*

⁶¹ *Emotional capability represents a necessary, although not sufficient, antecedent for radical change.*

⁶² (...) *the ability to monitor one's own and others' feelings and emotions (...)*

despertar algumas das emoções específicas despoletadas pela própria mudança”⁶³ (Huy, 1998:13), que poderão ter um forte impacto, positivo ou negativo, na execução das suas iniciativas.

c. Modelos e Abordagens para a Mudança

i. Modelo de Kurt Lewin – *Unfreeze-Move-Refreeze*

Na explicação do processo através do qual a mudança acontece, é inevitável, e até necessário, mencionar o Modelo de Três Passos da Mudança de Kurt Lewin: *unfreeze-move-refreeze*, o que traduzido significa: *descongelar-mover-recongelar*. Relativamente às três etapas do processo de mudança, que o autor considerava ser premissa fundamental para conhecer verdadeiramente um sistema⁶⁴ (Weick et al, 1999:363), primeiramente o *unfreeze*, que passa por compreender o estado da realidade, as potenciais forças de bloqueio à mudança, nomeadamente o *status quo* instituído e a sua força simbólica, procurando, paralelamente, aferir e estimular forças orientadoras para a transformação. Na fase *move*, e tal como o próprio verbo indica, é o momento da ação, em que a mudança se implementa efetivamente, através de uma série de medidas, promovendo o envolvimento das pessoas com a mudança e convidando-as a serem, elas próprias, os agentes da sua implementação. Esta fase caracteriza-se por maior instabilidade, mas também como sendo a mais dinâmica das três pressupostas. Finalmente, o *refreeze* enquadra o momento da estabilização da nova forma de agir ou trabalhar, de acordo com a mudança implementada.

Apesar de, com o passar do tempo e o aprofundamento dos estudos sobre a mudança, o modelo de Lewin ser cada vez mais criticado, por ser considerado demasiado simplista e linear, aplicável somente “a pequena escala e (...) sob o pressuposto de que as organizações agem segundo condições que podem ser tomadas em consideração e planeadas”⁶⁵ (Barnard et al, 2010:2), é a base da maior parte dos

⁶³ (...) *certain specific emotions triggered by radical change* (...)

⁶⁴ *You cannot understand a system until you try to change it.*

⁶⁵ (...) *being based on small scale samples, (...) is based on the assumption that organisations act under constant conditions that can be taken into consideration and planned for* (...)

modelos que explicam a mudança⁶⁶, que pressupõem sempre estas fases, com uma ou outra variante ou acréscimo.

ii. Modelo de Mudança Comportamental

Autores como Bagozzi indicam que existe um conjunto de atributos que influenciam a capacidade de uma pessoa para lidar com a mudança, que muitas vezes estão “para além dos seus processos racionais e conscientes de pensamento”⁶⁷ (in Barnard et al, 2010:5): Desejos e medos inconscientes; comportamento e pensamento condicionado; o entendimento de que um comportamento é, ou não, socialmente desejável, bem como o grau de convicção da pessoa de que uma particular ação é possível (in Barnard et al, 2010:7).

iii. Modelo de Pensamento Sistémico da Mudança

Os estudiosos da teoria dos sistemas deram o seu *input* para as reflexões sobre a mudança, destacando-se o entendimento de Chapman, de que “mudar um conjunto particular de comportamentos ou parte de um sistema pode requerer uma mudança no todo, do próprio sistema”⁶⁸ (in Barnard et al, 2010:6). A noção que está aqui subjacente, de que o todo é mais do que a soma das partes, conduz ao raciocínio de que mudar apenas uma parte, sem que as outras sofram alterações, pode ser contraproducente, uma vez que a manutenção do estado não alterado nas outras partes da organização pode estender-se à parte alterada que, por influência da inércia, acabará por não manter a mudança implementada, voltando ao estado inicial.

⁶⁶ Consultar Anexo 1 - Tabela Sumária de Modelos de Mudança com base no Modelo de 3 Passos de Kurt Lewin

⁶⁷ (...) *that go beyond their rational, conscious thought processes.*

⁶⁸ (...) *changing a particular set of behaviours or part of a system may require wholesale change of the system itself.*

iv. A Mudança pela Conjugação do Valor Económico e da Capacidade Organizacional

Este modelo pressupõe o entendimento da mudança pela conjugação de duas abordagens⁶⁹: de “valor económico”, que tem como premissa principal assegurar valor (essencialmente a nível económico-financeiro) para os acionistas da organização, e de “capacidade organizacional”, que acresce a este objetivo preocupações com a “construção de uma cultura em torno de ideias comuns, capacidade humana, construção de confiança e compromisso emocional através do trabalho de equipa e da comunicação (Beer et al, 2000:133).

d. Planos de Gestão da Mudança

A Gestão da Mudança compreende um conjunto de ações que procuram garantir que uma transformação, pretendida numa determinada organização, é implementada e que se mantém a longo prazo, com o mínimo de impacto nas performances dos colaboradores, individualmente, e da organização, como um todo. Para tal, é elaborado um plano, com diferentes fases, cada qual com objetivos concretos, que se consubstanciarão em iniciativas episódicas ou conjuntos de ações prolongadas no tempo, e da aplicação do qual se pressupõe uma mudança bem-sucedida. Estes planos, que podem ser pensados e orientados internamente, na organização, têm sido, pela complexidade das iniciativas, cada vez mais de elaboração frequente por especialistas nesta área, que prestam um serviço especializado, no seio das empresas, no âmbito da mudança. Todavia, e pela importância do conhecimento da realidade concreta, é fundamental que estes profissionais de Gestão da Mudança trabalhem diária e presencialmente na organização, em parceria com alguns elementos internos, durante todo o processo, para que em momento nenhum se abstraiam do contexto em que se encontram, e atenuando perante os restantes elementos da organização a visão de que são “alguém de fora”.

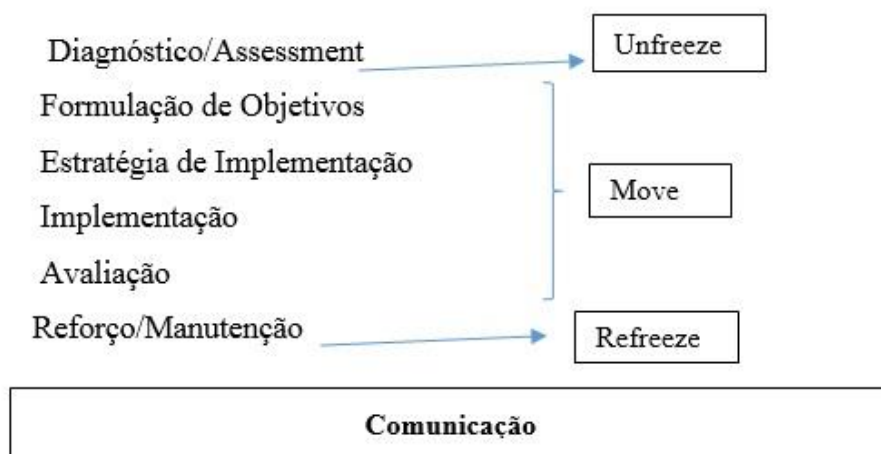
⁶⁹ Consultar Anexo 2 - Quadro Resumo do Modelo de Combinação das abordagens Económica e de Desenvolvimento Organizacional para a Mudança

Os planos de Gestão da Mudança procuram, ao máximo, atenuar o caráter disruptivo da mudança, tentando que esta seja entendida numa ótica de adição face ao que já existia, sendo percecionada uma continuidade entre o passado e o presente (Huy, 1998:20).

Antes de apresentar uma proposta mais concreta de plano de Gestão da Mudança, das suas fases e ações associadas, importa desde já ressaltar que a ideia de que a aplicação de um plano, linearmente, guia a uma mudança de sucesso, é irrealista. O plano, ele próprio, deve ser *flexível e reativo*, prevendo a possibilidade de variáveis ao longo do processo, pelo que não deverá basear-se numa estratégia única que seja aplicável ao longo de todo o processo, mas sim diferentes estratégias, que possam ir sendo aplicadas ao longo de várias fases⁷⁰ (Barnard, 2010:10) que podem, elas próprias, ser alteradas.

De um modo geral, os planos de Gestão da Mudança estão, em termos conceptuais, orientados ao modelo das três fases da mudança de Lewin, pelo que, tendencialmente, não obstante de algumas variações em termos de designação e terminologia, integram as seguintes fases⁷¹:

Figura 1: As Fases da Gestão da Mudança



⁷⁰ (...) managers will need to consider what strategies, in terms of communication, training, reinforcement etc, are appropriate for the different stages, rather than decide on a single approach that can be applied throughout the process (...)

⁷¹ Informação retirada de Riel et al, 2007:275

1. Diagnóstico/Assessment⁷²

Por não existirem fórmulas mágicas para orientar a Gestão da Mudança, ressalva-se que, antes de propor qualquer conjunto de iniciativas, os profissionais deverão passar por um período de conhecimento da organização, em imersão no seu ambiente concreto, conversando com pessoas chave para a mudança, para a estruturar, e com outras pessoas, menos envolvidas. Poderão também ter oportunidade de interagir com alguns líderes de opinião na organização e com outros *stakeholders* que sejam considerados relevantes, recolhendo o máximo de informação, nomeadamente através de reuniões exaustivas, ainda que informais, com os elementos da organização, que permita uma análise detalhada dos *stakeholders* do processo de mudança, procurando aferir o seu poder, influência para a organização e para a mudança e adesão ou não à sua implementação. Kotter e Schlesinger referem-se à importância de, antes de optar por uma determinada estratégia de mudança, conhecer os “fatores situacionais” da organização, possível através do *assessment*, já que a identificação destes será a base para elencar um conjunto de ações mais favoráveis e prováveis de serem bem acolhidas, em detrimento de outras.

2. Formulação de Objetivos e Estratégia de Implementação

Uma vez conhecido o contexto organizacional da mudança é importante definir objetivos claros, concretos para o âmbito de ação da Gestão da Mudança, de modo a balizar as suas iniciativas, e a orientá-las aos objetivos previamente acordados, que deverão ser validados pelo líder da mudança. Todas as iniciativas planeadas no âmbito da Gestão da Mudança deverão estar alinhadas com a estratégia global da organização e com os objetivos que foram previamente acordados para a transformação propriamente dita, e para a ação particular dos gestores da mudança.

⁷² *Assessment*, que em português se traduz como avaliação, é recorrentemente referido na literatura, associado a esta fase inicial. Trata-se de uma avaliação do contexto inicial, fundamental para definição de qual a estratégia de mudança a empreender.

3. Implementação

A implementação do plano de mudança inclui algumas fases específicas, das quais destacamos as que se consideram mais relevantes e críticas para o sucesso da transformação:

Estabelecer um Sentido de Urgência para a Mudança: Após uma análise do mercado e dos estímulos exteriores que a organização recebe, deverá ser promovida uma discussão sobre o que está mal, o que poderá ser melhorado, e quais as estratégias para implementar estas melhorias. O objetivo desta ação é promover, entre os colaboradores afetados, um entendimento e aceitação das mudanças necessárias, o porquê da sua necessidade, e o que se pretende melhorar com a sua implementação. Complementarmente, pretende-se que sintam a mudança como algo que, de facto, faz sentido, e cuja operacionalização é importante e urgente.

Decidir sobre uma implementação *Top Down* ou *Bottom Up*: No que respeita aos processos de mudança, a sua orientação de implementação é frequentemente discutida. A questão que se coloca é se estes deverão ser *Top Down*, do topo para baixo, ou seja, “em que os níveis hierárquicos superiores são o catalisador das mudanças na visão organizacional, e depois estas mudanças propagam-se por toda a organização”⁷³ (Porras et al, 1991:71), ou *Bottom Up*, de baixo para cima, em que “a visão da mudança é descentralizada, [entendendo-se que] quando membros suficientes da organização alteram a sua consciência, a mudança organizacional acontece”⁷⁴ (Porras et al, 1991:71).

Para favorecer uma menor resistência, maior envolvimento e maior durabilidade das transformações, uma aplicação *Bottom Up* pode ser mais adequada, mas no caso de transformações críticas e repentinas, a implementação *Top Down* é exigida, por ser mais imediata na obtenção de resultados.

⁷³ (...) *top management as the catalyst for changes in organizational vision: these changes then spread throughout the whole organization.*

⁷⁴ (...) *change as decentralized; when enough organizational members change their consciousness, organizational change occurs.*

Criar, comunicar e generalizar uma visão para a Mudança: Uma parte fundamental de qualquer plano de Gestão da Mudança passa por criar visão para a transformação que está a ser implementada. Esta passa por transmitir às pessoas, por um lado, uma visão clara da situação futura, dando-lhes um vislumbre, particularmente focado nos aspetos positivos, do quão melhor será a organização depois do esforço de mudança. Esta visão “ajudará a clarificar a direção em que a organização precisa de evoluir”⁷⁵ (Kotter, 1995:63), e deverá ser apelativa para todos os envolvidos e fácil de comunicar. Por outro lado, é importante que favoreça um entendimento mais individualizado, para cada um ou para grupos específicos de pessoas impactadas pela mudança, de “*what is in there for me*”, ou seja, o que há de particular, nesta mudança, que lhe diz respeito, que vai de encontro às suas necessidades, tornando a sua vida na organização mais facilitada. A visão deverá ser constantemente divulgada entre os membros da organização ao longo de toda a mudança, e não apenas na fase inicial, socorrendo-se frequentemente do desenvolvimento de uma identidade visual para a mudança que, tanto quanto possível, deverá “mostrar a que é que a mudança soa, com o que é que se parece, e como é que se sente”⁷⁶ (Richardson, 1996:215).

Empowerment aos colaboradores: O *empowerment*⁷⁷, que abarca vertentes como a “formação, comunicação, reconhecimento e motivação”⁷⁸ (Proctor et al, 2003:273), tem um impacto muito favorável nos processos de mudança. Isto deve-se ao facto de, por atribuir aos indivíduos tarefas mais completas e complexas e “remover a supervisão cerrada dos superiores e regras desnecessárias”⁷⁹ (Proctor et al, 2003:274), os colaboradores se sentirem mais autónomos, com “liberdade para escolher e desenvolver iniciativas, para tomar decisões profissionais e ajustar o seu

⁷⁵ (...) *helps clarify the direction in which na organization needs to move.*

⁷⁶ *It is important to show what the change sounds like, looks like, and feels like.*

⁷⁷ *Empowerment* não tem uma tradução linear por nenhuma palavra da Língua Portuguesa, podendo significar “dar poder”, no sentido de delegar.

⁷⁸ *Empowerment is about training, communication, recognition and motivation.*

⁷⁹ (...) *removes close supervision by superiors and unnecessary rules.*

comportamento em função delas”⁸⁰ (Parish et al, 2007:37). Este sentimento aumenta a autoestima, e a percepção de que a organização confia nas suas capacidades, deixando-os mais motivados e comprometidos. Destaca-se ainda a existência de uma relação positiva entre a motivação profissional e as atitudes dos colaboradores em relação à mudança.

Formar de acordo com as necessidades:

Formação Técnica: Os colaboradores a desempenhar novos papéis, funções ou responsabilidades, poderão necessitar de formação específica, com uma componente mais técnica, que lhes ensine, de facto, as premissas fundamentais para desempenharem, como esperado, as suas tarefas. Esta formação poderá caracterizar-se por sessões mais teóricas e expositivas ou por ações de formação *on job*⁸¹, em que os colaboradores, durante um tempo determinado são acompanhados por formadores, presencialmente e de forma individual, ou por equipas de trabalho, na execução das novas responsabilidades, no âmbito concreto do dia-a-dia de trabalho.

Coaching⁸²: A instabilidade que a mudança acarreta fragilizar os colaboradores, a níveis muito profundos, que requerem um acompanhamento de proximidade, verdadeiramente individualizado, de um para um, no sentido de identificar os desconfortos e tentar desenvolver formas de superá-los. O *coaching*, entendido como uma parceria entre um profissional, o *coach* [o treinador, que “treina” outra pessoa para que consiga alcançar um determinado resultado pretendido] e um determinado indivíduo, para que este último, através de diversos recursos, que dizem respeito não só ao aprofundamento da sua vida profissional, mas em alguns casos também da pessoal, consiga desenvolver determinadas competências que lhe permitam melhorar a sua performance, neste caso, para o processo de mudança. O *coaching* pode concretizar-se de maneira

⁸⁰ (...) which one has freedom to make job decisions and adjust behaviors accordingly.

⁸¹ *On Job*, que se traduz por “no trabalho”

⁸² *Coaching*, que se traduz à letra por “treino”

formal, em que são agendadas sessões específicas, em que a pessoa, conscientemente, receberá acompanhamento específico de um *coach*, ou informalmente [que deverá ser a abordagem privilegiada da Gestão da Mudança], em que a pessoa é acompanhada, e vai sendo habilitada a determinados níveis num caminho seu, por si, sem que se aperceba, muitas vezes, do trabalho de *coaching* subjacente.

Ações de *Team Building*⁸³: são iniciativas dinâmicas, pautando por uma forte interatividade, procurando permitir um entendimento, concreto ou simbólico, da dependência em relação a outros elementos da equipa ou outras equipas para o sucesso de uma determinada atividade. Pretende-se, sobretudo, a este nível de formação, potenciar a equipa, pela desvalorização do trabalho individual, procurando formar verdadeiras equipas, que trabalhem em conjunto, para um mesmo objetivo comum.

4. Avaliação

Apesar de se reconhecer que é importante, nestas mudanças episódicas e radicais, que constituem planos verdadeiramente complexos, e uma multiplicidade de iniciativas, considerar “mecanismos de monitorização e acompanhamento que permitam a medição do progresso”⁸⁴ (Richardson et al,1996:214), a verdade é que é muito difícil encontrar métricas que confirmem uma visão quantitativa e palpável da evolução da implementação da mudança. Em termos de resultados estratégicos para a empresa, nomeadamente em termos financeiros, os resultados não são imediatos, pelo contrário, têm uma perspetiva de longo prazo. Por outro lado, uma grande parte do trabalho das iniciativas da Gestão da Mudança é *invisível*, tendo impactos a nível profundo, nos colaboradores, que muitas vezes nem se apercebem deles, pelo que não estão em condições de medi-lo ou avaliá-lo segundo os mecanismos habituais.

⁸³ *Team Building*, que se traduz como “Construção de Equipa”

⁸⁴ *It is essential (...) to have monitoring and tracking mechanisms in place to measure progress.*

5. Reforço/Manutenção

A manutenção da mudança é dos desafios mais complexos para qualquer plano.

Muitos dos processos de transformação acabam por se considerar falhados porque, apesar de se conseguirem implementar algumas alterações, “quando os tempos são duros, o apelo para voltar aos hábitos antigos é quase irresistível”⁸⁵ (Richardson et al, 1996:204). Por outro lado, as planificações de Gestão de Mudança acabam por focar-se muito mais no período de implementação, e menos no de reforço. Assim, como os esforços são muito menores, e “a iniciativa decai, e os ganhos da mudança são perdidos pelo abandono das novas práticas”⁸⁶ (Barnard et al, 2010:7). Esta é, de resto, a tendência mais natural.

e. O Insucesso da Mudança

Apesar do conhecimento cada vez mais desenvolvido sobre planos de Gestão da Mudança e boas práticas associadas, o insucesso dos processos de renovação continua a ser acentuado, por diversas razões, das quais destacamos:

- Algumas iniciativas de mudança que são demasiado orientadas *by the book*⁸⁷, o que significa que seguem um conjunto de fórmulas, escritas e ensaiadas por outros, aplicadas de forma quase matemática, sem ter em conta as especificidades do contexto, que por terem sido “desenhadas para se adaptarem a todos e a tudo, acabam por não se adaptar a nada nem a ninguém”⁸⁸ (Beer et al, 1990:7).
- A desvalorização ou eliminação de algumas fases do processo de mudança é um relevante fator de insucesso: na procura de um “melhor desempenho financeiro imediato, as pessoas [que constituem e lideram as organizações]

⁸⁵ *When times are tough, the appeal to return to old ways is almost irresistible.*

⁸⁶ (...) *initiative decay and where gains made from change are lost from the abandonment of new practices (...)*

⁸⁷ *By the Book*, que se traduz à letra, em português, como “pelos livros”, no sentido de ser demasiado teórico, livresco, não tomando em consideração as especificidades do contexto.

⁸⁸ *Because they are designed to cover everyone and everything, programs end up covering nobody and nothing (...)*

cegam e não olham à custa do que é que esses ganhos resultam”⁸⁹ (Mintzberg, 2002:70). Acabam por verificar-se situações em que se saltam fases da implementação da mudança, sobretudo aquelas que potenciam o envolvimento dos colaboradores e o seu desenvolvimento pessoal e profissional, já que as atividades que poderão favorecer-lo têm custos elevados e resultados que não são palpáveis, nem notórios a não ser numa perspetiva de longo prazo.

- O longo período que os planos demoram até que a mudança seja, de facto, implementada e obtenha resultados acaba por ser demasiado, “mais do que o expectável e o desejável, o que acaba por matar a moral”⁹⁰ (Kotter et al, 2008:132), levando ao principal obstáculo ao sucesso dos programas de Gestão da Mudança e à operacionalização das transformações preconizadas, que é a resistência dos colaboradores.

f. Resistência à Mudança

A resistência está no cerne da maior parte dos programas de mudança, uma vez que não existem transformações que não encontrem resistentes. Assim sendo, a Gestão da Mudança não pode, nem deve querer ou esforçar-se por ser, absolutamente favorável e consensual, mas sim por tentar prever e atenuar as diversas manifestações de resistência, que serão sempre notórias.

A resistência, que pode definir-se como uma resposta “à frustração e agressão causadas pela iniciativa de mudança”⁹¹, pode manifestar-se através “de queixas, baixos níveis de eficiência, restrições ao trabalho”⁹² (Elrod II et al, 2001:274), criação de rumores, abstinência a atividades que promovam a implementação das transformações,

⁸⁹ (...) *because the focus on ultimate financial performance tends to blind people to the means by which it is earned.*

⁹⁰ (...) *they often take longer than expected and desired, they sometimes kill morale.*

⁹¹ (...) *a response to frustration and aggression caused by the change initiative.* Piderit, S.K., (2000), Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: a Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change, The Academy of Management Review, 25(4): 783-794, p. 790

⁹² (...) *resistance to change is manifest in the workplace: grievances, low efficiency levels, and restriction of output.*

entre outras formas, e pode ter por base “questões de personalidade ou relacionadas com o contexto em que a mudança ocorre”⁹³ (Barnard et al, 2010:4).

Deste modo, poderemos apontar, como principais causas para a resistência à mudança:

- Ameaça ao *status quo*, particularmente para pessoas ou contextos em que este é favorável, nomeadamente pela alteração na maneira usual de trabalhar e de se relacionar com a organização e/ou hierarquias;
- Manutenção de interesses pessoais, já que as pessoas focam-se “no interesse próprio e no que é melhor para si”⁹⁴ (Kotter et al, 2008:132) e não naquilo que poderá servir melhor a organização no seu todo;
- “Falta de confiança” (Kotter et al, 2008:133) nos resultados da mudança, ou na pessoa que assume a responsabilidade por ela e que a orienta;
- Entendimento pouco claro dos pressupostos da mudança, pelo que o colaborador não compreende o seu papel no processo, nem o que ganhará com a nova organização que está a implementar-se (*What is in there for me*⁹⁵?), percecionando que a mudança “terá muitos mais custos do que vantagens”⁹⁶ (Kotter et al, 2008:133);
- Medo da mudança: as pessoas encontram estabilidade profissional, e sobretudo emocional, no hábito, na forma usual de fazer algo, pelo que “está na natureza humana recelar a mudança”⁹⁷ (Richardson, 1996:204), sendo que a resistência funciona como forma de defesa a uma quase invasão, e como escudo para um enorme medo de falhar (Proctor et al, 2003:268).
- Falta de informação (Proctor et al, 2003:268), que está na raiz de outros ímpetos de resistência supra mencionados (por exemplo, falta de confiança,

⁹³ (...) *resistance to change is based both on personality and also the context in which the change occurs.*

⁹⁴ (...) *people focus on their own best interests (...)*

⁹⁵ *What is in there for me*, que traduzido à letra significa “O que está lá para mim”, no sentido de compreender quais as vantagens que uma determinada situação, neste caso a mudança, traz para cada pessoa, no seu contexto particular.

⁹⁶ (...) *and see more costs than benefits resulting from the change.*

⁹⁷ (...) *it is human nature to fear change.*

entendimento pouco claro da mudança e dos seus benefícios, medo de falhar e pouca tolerância para mudar...). Se existir um entendimento claro dos pressupostos da mudança, do papel de cada um, do resultado que se pretende alcançar, o envolvimento neste processo tenderá a aumentar, por redução de dúvidas, incertezas, medos e consequente resistência.

As estratégias para tentar superar a resistência e as suas manifestações deverão passar, necessariamente, por iniciativas direcionadas aos colaboradores, em particular àqueles que serão mais afetados pela mudança, no sentido de esclarecê-los, sensibilizá-los e envolvê-los.

Realçamos em seguida os métodos desenvolvidos por Kotter e Schlesinger (Kotter et al, 2008:134-136) por considerarmos que conferem uma visão abrangente que toca em diversos pontos de abordagens bastante distintas entre si para superar a resistência à mudança:

Educação e Comunicação: é fundamental que as pessoas aprendam sobre a mudança, e vão acompanhando o seu decorrer, para que consigam entender a lógica que subjaz algumas das decisões da organização e das iniciativas de transformação. Isto permite uma visão comum, e diminui a probabilidade de boatos, fazendo com que todos na organização sintam que estão suficientemente informados, saibam o mesmo, e caminhem num determinado sentido, que é assumido e conhecido por todos.

Participação e Envolvimento: uma vez sensibilizados e informados sobre a mudança, os colaboradores poderão querer, e deverão ser estimulados, a tomar parte ativa na sua implementação, e nas ações que a favorecem. Contudo, é fundamental que os responsáveis, de facto, “oiçam as pessoas envolvidas na mudança e tomem os seus conselhos em consideração”⁹⁸ (Kotter et al, 2008:135), sob pena de a frustração, em caso de situação contrária, ter consequências mais gravosas do que se as pessoas não fossem chamadas a contribuir, de todo.

⁹⁸ (...) *listen to the people the change involves and use their advice.*

Facilitação e Apoio: tal como já foi mencionado previamente, os planos de mudança deverão estar focados em pessoas, e naquilo que essas pessoas necessitam para que possam, de facto, responder às premissas preconizadas pela transformação. O sentimento de que “a organização se está a esforçar”⁹⁹ (Richardson et al, 1996:209), e a “demonstração de respeito genuíno e cuidado para com as preocupações e necessidades do colaborador”¹⁰⁰ (Richardson et al, 1996:206) muitas vezes é suficiente e tem mais impacto do que diversas outras ações planeadas e complexas.

Negociação ou Acordo: consiste, essencialmente, em fornecer um benefício (aumento de salário ou acréscimo de dias de férias) em troca de apoio ao plano de mudança. Esta estratégia encontra-se num patamar diferente das anteriores, e utiliza-se sobretudo com *stakeholders* críticos, que resistem de forma mais contundente, o que tem forte impacto em toda a implementação. A longo prazo poderá ter um custo elevado para o orçamento ou produtividade da organização e, eventualmente, o líder poderá ser vítima de chantagens, caso o conhecimento deste tipo de abordagem se difunda.

Manipulação e Cooptação: estas serão as formas mais evasivas e, eventualmente, menos éticas, de lidar com a resistência à mudança. A manipulação, neste contexto, envolverá o “uso seletivo de informação” para, de alguma forma, subverter outra pessoa à mudança. A cooptação passará por atribuir a uma determinada pessoa, ou a um líder de determinado grupo na organização, um papel desejável, ou no qual este já tenha manifestado alguma forma de interesse, na implementação da mudança, para que se sinta, de alguma forma, privilegiado, e adira ao processo.

⁹⁹ (...) *the company is making an effort* (...)

¹⁰⁰ (...) *showing a genuine respect and caring for employee concerns* (...)

g. Os *Outcomes*¹⁰¹ de uma Gestão da Mudança de Sucesso

Muitas vezes, a Gestão da Mudança é pouco valorizada, essencialmente porque trabalha sobretudo a nível comportamental, aprofundando as emoções associadas à mudança, que acabam por traduzir-se em comportamentos de menor ansiedade e consequente resistência, e maior aceitação e envolvimento.

Todavia, tanto as iniciativas que se repercutem na “performance organizacional” (produtividade, eficiência, qualidade), como as que têm impactos em termos de “desenvolvimento individual” (expansão da tolerância à mudança, melhoria de competências e flexibilidade para lidar com a mudança (Porras et al, 1991:58)), se tiverem sido bem orientadas pelos agentes da Gestão da Mudança, não têm visibilidade.

O que se quer dizer com isto é que uma Gestão da Mudança que, de facto, procura mudar questões nas pessoas, que afetem a organização, para que a renovação possa ser implementada e se mantenha a longo prazo, age em profundidade, a um nível que não é visível nem para a organização, nem para as pessoas que foram acompanhadas que sentem que, elas próprias, fizeram o seu caminho na aceitação da mudança, e elas próprias tomaram as suas decisões de envolvimento da mudança, não percecionando conscientemente o papel da Gestão da Mudança.

¹⁰¹ *Outcomes*, que se traduz, à letra, como “resultados”

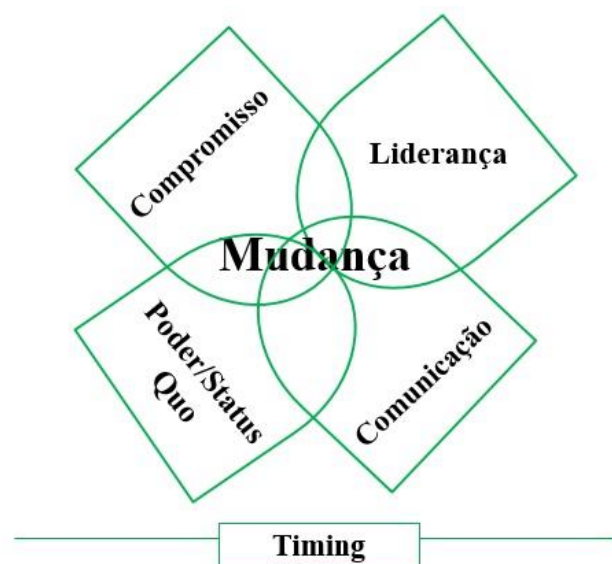
2. Os Eixos Estruturais da Mudança nas Organizações

No âmbito da Mudança nas Organizações, foram analisadas diversas variáveis relacionadas concretamente com a Gestão da Mudança, no que respeita aos seus modelos, estratégias e principais desafios.

Como conhecimento subjacente a qualquer ação, os responsáveis de Gestão da Mudança deverão conhecer os eixos estruturais da mudança nas organizações, sem os quais a transformação não acontece.

Apresentamos, sucintamente, cada um desses eixos, e qual a sua importância para a mudança:

Figura 2: Eixos Estruturais da Mudança



a. Comunicação

A comunicação, tal como já foi discutido, é considerada transversal a todas as fases do plano de implementação da mudança. Todavia, o que se pretende realçar neste trabalho, e que constitui o seu enfoque, é o entendimento da comunicação interna como eixo estrutural da mudança, pelo que, o que se defende é que sem comunicação a mudança não acontece. O racional que seguimos, e que será alvo de aprofundamento detalhado num capítulo específico sobre comunicação e mudança, é que a comunicação é a base para o envolvimento dos colaboradores com a mudança, que por sua vez é

essencial para que estes se comprometam com a transformação. Sem compromisso, a organização não muda, porque as pessoas não compreendem a sua relevância para a transformação, não empreendem nela, e à mínima oportunidade retornam aos hábitos anteriores. Assim, entendemos que não há mudança, no sentido que preconizamos neste trabalho, com um horizonte de manutenção a longo prazo, sem compromisso, que por sua vez depende do envolvimento, que só pode ser trabalhado através de uma comunicação interna transparente, regular, eficaz, bidirecional, que favorece um entendimento e aceitação das premissas da transformação.

b. *Timing*

Nos processos de mudança, a noção do “momento certo para” é fundamental. A Gestão da Mudança, com os seus agentes e profissionais, deverá auxiliar a organização e os seus líderes “a compreender quando implementar determinadas ações, quando comunica-las, quando lidar com um colaborador individualmente, ou quando estimular a sua relação em grupo ou em equipa”¹⁰². A antecipação excessiva ou os atrasos poderão pôr em causa variáveis da mudança, nomeadamente a sua credibilidade, o que aumentará e intensificará situações de resistência.

c. Liderança

Qualquer processo de mudança organizacional necessita de um líder, de um rosto visível e reconhecido pela organização, que seja responsável pelas ações que são implementadas, que oriente a mudança, defina as “linhas gerais e selecione a estratégia de mudança, que especifica a velocidade da mudança, o nível de planeamento e o grau de envolvimento de outros” (Kotter et al, 2008:139). Qualquer iniciativa no âmbito desta estratégia deverá ser validada por ele. O contrário desta forma de orientar a mudança passa por procurar, de alguma forma, conduzi-la através dos pontos cegos da liderança. Esta postura de ação culmina com a não aprovação da mudança e/ou das iniciativas para consubstanciá-la, o que será uma força de bloqueio dramática e que pode, com um impacto particularmente elevado, pôr em causa a sua operacionalização:

¹⁰² Retirado de Dent, E.B., Goldberg, S.G., (1999), Challenging “Resistance to Change”, Journal of Applied Behavioral Science, 35 (2): 25-41, p.36

“Se o líder não estiver comprometido, e se o seu compromisso não for óbvio, então a mudança não irá acontecer”¹⁰³ (Richardson et al, 1996:206).

Tanto quanto possível, a liderança da mudança deve ser não diretiva (Beer et al, 1990:5), de modo a que as pessoas não sintam que estão, de alguma forma, a ser forçadas a mudar, já que este sentimento promove a resistência. Assim sendo, podemos dizer que o líder deverá ser discreto, exímio da “arte de guiar os outros através da mudança”¹⁰⁴ (Elrod II et al, 2001:287), “mais subtil do que heróico”¹⁰⁵ (Mintzberg et al, 2002:71) e próximo dos colaboradores, revelando *preocupação* para com as suas ansiedades, e até alguma vulnerabilidade (Richardson et al, 1996:208). Reardon & Rowe propõem um modelo de Estilos de Liderança para as cinco Fases de Mudança Radical¹⁰⁶, sugerindo que, por exigirem competências de personalidade que podem ser muito diferentes, as organizações deverão ter mais do que um líder, na gestão dos seus processos de mudança, de acordo com a fase e o tipo de liderança que as suas premissas exigem¹⁰⁷.

d. Poder e *Status Quo*

Uma das premissas fundamentais que contribui para o sucesso da transformação é a subversão do *status-quo*. Para que as pessoas adiram a uma nova forma de fazer as coisas, têm que sentir-se adversas às práticas até então instituída. Assim, para inculcar, de facto, uma necessidade de mudança, “as pessoas têm que ficar desconfortáveis com o *status-quo*”¹⁰⁸ (Richardson et al, 1996:212), de tal forma que “este pareça mais perigoso do que lançar-se no desconhecido”¹⁰⁹ (Kotter, 1995:60).

¹⁰³ *If senior management is not committed, and if that commitment is not obvious, then change will not occur.*

¹⁰⁴ (...) *the art of guiding others through change.*

¹⁰⁵ *Real leadership is often more quiet than heroic.*

¹⁰⁶ Consultar Anexo 3 - Caracterização dos Estilos de Liderança, segundo Reardon & Rowe

¹⁰⁷ (...) *Chegamos à conclusão de que poucas, se não nenhuma, pessoa é capaz de liderar de todas as fases no processo de mudança.* (Reardon et al, 1998:141)

¹⁰⁸ *People had to become uncomfortable with the status quo (...)*

¹⁰⁹ (...) *to make status quo seem more dangerous than launching into the unknown.*

As organizações, para além de uma série de outras dimensões que as constituem e, mais do que isso, até as caracterizam, são estruturas de poder. Esse poder¹¹⁰ produz-se e reproduz-se ao longo do tempo, através de muitas dinâmicas, tendencialmente implícitas, manifestando-se através da comunicação, em formas de “legitimidade e autoridade” (Putnam et al, 2009:5).

Uma forte mobilização organizacional, que exija mudanças na estrutura pesada de poderes instituídos, pode ser a única forma de diluir alguns destes acérrimos *status-quos*, que poderá culminar, inclusivamente, “com a saída de pessoas da organização caso, sendo-lhes dada a oportunidade de se provar” (Beer et al, 1990:9), continuem a revelar-se adversas e incapazes de empreender na nova forma de trabalhar e de se relacionar.

e. Envolvimento e Compromisso

Se os colaboradores estiverem, de facto, envolvidos com a mudança, deixarão de resistir-lhe gradualmente e, gradualmente também, acabarão por aceitá-la e até cooperar com ela, promovendo a sua aceitação entre outros. Convém, porém, não ser utópico, e considerar que é critério fundamental que toda a organização esteja envolvida na mudança: “não é necessário que exista o mesmo estado emocional, com a mesma intensidade, entre todos os indivíduos na organização, nem é necessário despendere recursos organizacionais de forma igualitária por todos para alcançar um determinado objetivo de mudança”¹¹¹ (Huy, 1998:17). Por isto, é fundamental ter uma noção clara de quais os *stakeholders* mais pertinentes e críticos para a mudança no seu todo, e para alguma iniciativa particular, e tentar sobretudo entre estes, fazer um esforço intenso para que se envolvam.

Ainda assim, e tendo em conta esta limitação, é importante que o âmbito da Gestão da Mudança seja o mais abrangente possível, procurando “o *empowerment* e

¹¹⁰ Poder pode definir-se como a capacidade *de influenciar outros de uma determinada forma desejada*. Heywood, A., (2000), *Key Concepts in Politics*, Palgrave Macmillan, p.61

¹¹¹ *The same emotional state does not need to exist at the same intensity among all individuals in the organization, nor is it necessary to expend organizational resources evenly on everyone to achieve a particular change objective.*

participação” (Porras et al, 1991:72) do máximo de colaboradores na mudança, inculcando neles “um desejo de desempenhar um papel ativo em todos os aspetos da vida profissional que os afetem”¹¹² (Proctor et al, 2003:271), dando particular ênfase ao processo de transformação.

Por compromisso compreendemos “a crença de que uma relação [neste caso com a mudança] exige esforços [partilhados, de cedência mútua, entre o colaborador impactado e o líder da mudança] para se manter”¹¹³ (Parish et al, 2007:36), sendo a falta deste compromisso apontado como o “fator predominante que contribui para que os processos de mudança falhem”¹¹⁴ (Parish et al, 2007:38). Para que as pessoas se comprometam com a mudança, têm que ter confiança¹¹⁵ na bondade dos resultados da transformação e naqueles que estão a orientá-la e a definir o seu rumo.

¹¹² (...) *play an active role in all aspects of work life that affects them.*

¹¹³ (...) *the belief that a relationship warrants efforts to maintain it.*

¹¹⁴ (...) *the prevalent factor contributing to failed change projects.*

¹¹⁵ Confiança definida como uma *convicção de que aqueles de quem dependemos irão corresponder às expectativas que temos deles.* (Proctor et al, 2003:273)

III. Comunicação Interna como Eixo Estrutural da Mudança

Assumindo o já discutido enfoque do entendimento da organização nas pessoas, nos seus comportamentos e interações, faz todo o sentido que se entenda que a comunicação é tão essencial para a constituição da organização quanto o é para a sua mudança. Como Quirke afirma, “as organizações não mudam; o que muda são as pessoas”¹¹⁶, e essas mesmas pessoas só vão mudar se entenderam as razões e os benefícios da mudança. Assim sendo, para que tal lhes seja transmitido, e para que, de facto, possam ser incorporadas no processo, terão que acompanhá-lo, e este terá que ser-lhes explicado, passo a passo, numa troca *ongoing* de informações e de recolha de reações e *feedback*.

O que acabamos de descrever enquadra-se no que entendemos por comunicação, com particular ênfase, neste caso, por comunicação interna. A comunicação interna é assim reiterada enquanto eixo estrutural para a mudança por se considerar que é o meio por excelência de envolver as pessoas, desenvolvendo com elas um entendimento generalizado, que se traduz num compromisso com a mudança. Se este compromisso não estiver fortemente enraizado, a mudança não se concretiza ou não se mantém a longo prazo, pelo que todo o processo de transformação e respetiva gestão acabará por se considerar falhado. De resto, e tal como já foi mencionado, a percentagem de sucesso dos processos de mudança é muito diminuta (rondando os 30%) e a literatura aponta a “comunicação interna pobre como uma das principais causas para este insucesso”¹¹⁷ (Daly et al, 2003:153).

Dito isto, é cada vez mais importante que os responsáveis pelos processos de transformação nas organizações estejam sensibilizados para a relevância efetiva, e não apenas teórica, da comunicação interna, que deverá ser incorporada no plano de mudança como um ponto estratégico e um foco de atenção a reforçar.

¹¹⁶ Quirke, B., (2008), *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy Into Action*, Gower Publishing, p.167

¹¹⁷ (...) *and poor communication is seen as the principle reason for such failure.*

1. O Paradoxo da Comunicação Interna na Mudança

A investigação sobre a Gestão da Mudança e as suas estratégias reitera o entendimento de que “a chave para mudar empresas é uma comunicação consistente, persistente e repetitiva”¹¹⁸ (Richardson et al, 1996:203), sem a qual nada muda realmente.

Esta ligação tão estreita entre mudança e comunicação interna poderá encontrar a sua explicação pelo facto de os períodos de transformação se caracterizarem por uma forte incerteza e ansiedade por parte dos envolvidos, que carecem de informação sobre tudo o que se vai passando, para que possam, de alguma forma, moldar as suas expectativas, positivas ou negativas, e conhecerem o que se espera deles. As iniciativas de comunicação interna poderão, a este nível, “contribuir para encorajar a motivação (...) dos colaboradores, garantindo um entendimento dos objetivos e metas da organização”¹¹⁹ (Proctor et al, 2003:274). Com este entendimento clarificado, os colaboradores tenderão a envolver-se na mudança, porque já conhecem as suas premissas, e a comprometer-se com ela, diminuindo gradualmente a resistência.

Contudo, é precisamente nos momentos de mudança, tipicamente de maior incerteza, que se identifica “um paradoxo de comunicação interna” (Vuuren, 2008:354): quando as pessoas estão com maior necessidade de informação, por se sentirem desconfortáveis com uma determinada situação, é quando os responsáveis hierárquicos menos comunicam, ou porque os próprios estão numa situação de desconhecimento ou instabilidade e optam por uma política de silêncio, para não se comprometerem com informações incorretas, ou porque estão focados em tomar as decisões que lhes parecem decisivas, ou verdadeiramente críticas, desvalorizando a comunicação aos colaboradores.

Estas lacunas de comunicação acabam por ser preenchidas pela circulação de especulações e boatos, através dos meios de comunicação informal, tal como já foi previamente referenciado.

¹¹⁸ (...) *the key to changing companies is consistent, persistent, and repetitive communications.*

¹¹⁹ *Encouraging the motivation (...) of employees by ensuring an understanding of company's objectives and goals.*

2. Caracterizar a Comunicação Interna para a Mudança

É possível verificar, em alguns contextos de mudança organizacional, o desenvolvimento de iniciativas de comunicação interna que acabaram por não recolher os resultados desejados. Efetivamente, em algumas circunstâncias, a literatura aponta-nos não só para a inexistência de um plano ou de ações de comunicação interna, mas para o facto de essas iniciativas não serem eficazes nem potenciarem o processo de transição. Apresentamos, assim, alguns dos atributos e características favoráveis à comunicação interna para a mudança, para que realmente envolva e comprometa os colaboradores com a transformação.

A comunicação interna tem que ser, de facto, estratégica. Desenhar um plano de ações de comunicação e designá-lo “estratégia” não é sinónimo de que, de facto, seja estratégico. Para o ser, deverá ter iniciativas orientadas a objetivos claros e concretos, perfeitamente alinhados com os objetivos definidos para a mudança organizacional, e adequadas tendo em conta um conhecimento das condicionantes do contexto, dos *stakeholders* específicos aos quais se direciona a ação, e àquilo que, neles, se pretende aprofundar e desenvolver com a sua concretização.

A comunicação interna da mudança deverá ser aberta e colaborativa, “partilhando intenções, ações e colaborando (procurando tomar decisões em equipa)”¹²⁰ (Richardson, 1996:210). A orientação da mudança pretende-se o menos diretiva possível ou que, pelo menos, aparente ser colaborativa, no sentido de atenuar resistências. Uma comunicação interna que favoreça a comunicação regular entre hierarquias e equipas de trabalho, e o seu envolvimento, ou pelo menos a abertura para recolha de *inputs*, é uma forma muito ágil de atenuar uma postura de liderança hierárquica, e de fazer com que os colaboradores se sintam mais envolvidos e considerados no processo. Paralelamente, a comunicação interna deverá ser aberta, promovendo uma perceção de “organização sem fronteiras” (Beer et al, 2000:6),

¹²⁰ (...) *They found that openly communicating sharing intentions, listening, and collaborating (making decisions in teams).*

tornando explícito o que está implícito para as pessoas que constituem a organização, durante a transformação e erradicando a existência ou sentimento de que existe um “véu de secretismo” (Proctor et al, 2003:270) sobre tudo o que se está a passar. Se assim não for, os boatos “imprecisos e negativos, e uma das razões mais frequentemente citadas para o insucesso dos esforços de mudança”¹²¹ (Richardson et al, 1996:203) encontrarão um terreno fértil para preencher os espaços vazios de esclarecimento, causando sérios problemas à credibilidade da mudança.

Comunicar para a mudança é diferente de Informar sobre a mudança. A divulgação de informação é uma parte fundamental da comunicação interna, mas esta, no seu todo, abarca outras dimensões e preocupações que estão para além da disponibilização de conteúdos. Em primeiro lugar, a comunicação deverá ter um âmbito mais abrangente, estratégico, e de envolvimento. A divulgação de informação através de diversos meios é apenas uma das vertentes em que se apoia, mas o seu foco prende-se com a “criação de entendimento mútuo e de relações de confiança”¹²² (Vuuren, 2008:350). Além disto, a comunicação pressupõe um retorno de informação, pela criação e fomento de mecanismos e práticas de transmissão de *feedback*. Importa ainda sublinhar que a comunicação para a mudança tem que ser relevante, isto é: é fundamental encontrar um equilíbrio entre a informação que deverá ser disponibilizada, para que as pessoas se sintam esclarecidas e mitiguem a sua ansiedade, e o que é excesso de informação, que contribui para que os colaboradores se sintam sobrecarregados ou assustados e, como consequência, desenvolvam uma avaliação negativa da mudança (Barnard, 2010:5), e um sentimento de resistência.

A comunicação da mudança deve ser reiterada pelo líder. A estratégia de comunicação interna para a mudança, e todos os conteúdos e iniciativas que forem desenvolvidos no seu âmbito, deverão validados e apoiados pelo líder e outros responsáveis pela implementação da mudança. Ainda assim, é importante encontrar um equilíbrio entre as eventuais ressalvas que os líderes possam ter em relação a

¹²¹ *The most commonly cited reason for failure of a change effort was the presence of inaccurate and negative rumors.*

¹²² (...) *the creation of mutual understanding and trusting relationships.*

determinados temas, sem que se coloque em causa a eficiência e frequência da comunicação, sob pena de, se não se comunicar o máximo que é relevante, de forma atempada, dentro dos *timings* que fazem sentido, para que a comunicação envolva os colaboradores e fortaleça o seu compromisso para com a transformação.

A comunicação interna da mudança deve ser contínua e, de facto, transversal a todas as fases da transformação. O esforço de comunicação interna deverá iniciar-se ainda antes da implementação da mudança, na fase de diagnóstico, no sentido de promover um entendimento generalizado das razões pelas quais a mudança é necessária. Durante os vários momentos que caracterizam a implementação, a preocupação com a comunicação interna deverá ser particularmente acentuado, de forma a manter todos esclarecidos, envolvidos, e para recolher *feedback* que permita identificar eventuais resistências e tentar colmatá-las. A fase posterior à implementação, de reforço, apesar de conceptualmente se reiterar a transversalidade da comunicação a toda a transformação, evidencia-se como a mais desvalorizada a este nível, o que é uma tendência que é necessário inverter. Durante a fase de consolidação da mudança é importante que a comunicação continue a promover o envolvimento e a enraizar de forma mais profunda o compromisso.

A estratégia de comunicação interna para a mudança deverá ser flexível, avaliável, e reconhecer uma perspetiva de longo prazo. A estratégia de comunicação tem que ser flexível e, em função do contexto, rever periodicamente as suas premissas e iniciativas, procurando um alinhamento constante de objetivos com a mudança. Reconhece-se que não é fácil a aplicação e desenvolvimento de mecanismos de avaliação das iniciativas de comunicação interna, “que obtêm retorno a longo prazo”¹²³ (Richardson et al, 1996:205). Porém, é importante que os planos de comunicação interna para a mudança prevejam algumas métricas de avaliação, nomeadamente “a aplicação

¹²³ *Communication had a long-term payoff.*

de inquéritos, para estabelecer patamares, estratégias e monitorar o progresso à medida que a mudança se desenrola”¹²⁴ (Richardson et al, 1996:215).

A comunicação interna é facilitadora das construções de sentido e do entendimento da mudança para os *stakeholders* impactados. Como vem a ser discutido ao longo deste trabalho, as organizações não mudam por si, de forma automática, pelo que aquilo que muda as organizações são as pessoas, que mudam, ao nível dos seus comportamentos profissionais e do seu entendimento cultural da organização e atitudes ideológicas para com ela. Assim, faz todo o sentido afirmar que “a mudança é implementada e sustentada através da comunicação humana”¹²⁵ (Russ, 2007:1), uma vez que o caminho para as pessoas mudarem é entenderem e assimilarem verdadeiramente os pressupostos e as vantagens da diferença. Assim, as estratégias de comunicação interna para a mudança deverão desenvolver um trabalho de identificação dos *stakeholders* para cada iniciativa, em função das suas características, do impacto sofrido e do seu papel para a mudança.

Orientadas desta forma, as iniciativas de comunicação favorecerão o entendimento dos colaboradores a vários níveis, nomeadamente a “compreensão dos efeitos pessoais decorrentes da mudança proposta”¹²⁶ (Goodman et al, 2004:217), para a sua situação específica, e a identificação do seu contributo particular (Goodman et al, 2004:217), do seu papel, e do que se espera de si durante e após a implementação da mudança.

Desta forma reduz-se a incerteza e a ambiguidade, fornecendo-se, através da informação comunicada, “poder aos sujeitos da mudança, para controlar o seu destino, entendendo porque é que a mudança é necessária”¹²⁷ (Proctor et al, 2003:275).

¹²⁴ (...) *the use of surveys, to establish levels, strategies and monitoring the progress, as change is evolving.*

¹²⁵ (...) *Change is implemented and sustained through human communication.*

¹²⁶ (...) *and the personal effects of the proposed change.*

¹²⁷ *It enables them [those who are the subject of change] to have control over their destiny, to understand why change is necessary (...)*

Uma vez clarificado o entendimento particular da mudança e das suas implicações, direcionado a cada *stakeholder* (ou grupo de *stakeholders*) na sua realidade concreta e vivência organizacional específica, já será possível trabalhar gradualmente as construções de sentido dos colaboradores impactados, partilhadas ou mais pessoais, tranquilizando as ansiedades resultantes do vazio de um sentido.

A comunicação interna deverá sensibilizar para a mudança, auxiliar a visão e alinhar expectativas. A comunicação interna é um meio determinante na proliferação de ideias positivas, que auxiliem a motivar as pessoas em processo de transformação num sentido pró mudança. Tanto quanto possível, os meios internos de divulgação de conteúdos e informações e de recolha de *feedback* deverão, literalmente, “promover e vender as ideias” (Proctor et al, 2003:271) e as premissas associadas à transformação, de uma forma tão eficiente, que faça com que os restantes elementos da organização se sintam estimulados a “comprar” a mudança.

Não se defende uma comunicação pouco precisa, meramente persuasiva que, de alguma forma, manipule os colaboradores, pelo contrário: reitera-se um trabalho de proximidade, de explicação e esclarecimento constante, “de transmitir aos colaboradores não simplesmente “como é que deverão fazer as coisas”, mas “porque devem fazer as coisas”¹²⁸ (Proctor et al, 2003:272) de uma determinada forma, diferente da que faziam anteriormente. “Vender” a mudança internamente, através da comunicação, passa por promover o seu entendimento, tão profunda, clara e detalhadamente quanto possível, através do máximo de informação relevante e regular. “Vender” a mudança internamente é comunicá-la, até que os seus pressupostos e a bondade dos seus objetivos seja transparente para toda a organização.

Outra forma de sensibilizar para a mudança é através da criação de uma visão para a mesma, de que a comunicação interna é o principal veículo de construção e divulgação. Esta visão, que tendencialmente aponta para o futuro, realçando as potencialidades da organização após a implementação das transformações, é um importante alicerce de partilha entre todos os colaboradores, com um enorme potencial de motivação, quando comunicada e assimilada “como uma missão comum, que

¹²⁸ *Teaching employees “why they should do things” and not simply “how they should do things”.*

favorece a melhoria contínua, levando as pessoas a abraçar a mudança com entusiasmo”¹²⁹ (Richardson et al, 1996:206).

Outra dimensão importante desta sensibilização interna é o alinhamento de expectativas, para o qual é importante um clima de comunicação aberto, que permita uma relação dialógica entre todos os interlocutores envolvidos na mudança, no sentido de se aferir o que é que colaboradores, líderes e hierarquias esperam do processo de renovação, e o que esperam uns dos outros, entre si. Entendimentos ambíguos, que levem a expectativas desajustadas e não correspondidas, que não tenham sido previamente identificadas e atenuadas, poderão conduzir a frustrações muito difíceis de reverter, que se traduzirão numa forte resistência à mudança.

A comunicação interna para a mudança contribui para desconstruir e subverter o *status-quo*. Tal como já foi mencionado, quanto mais hierárquicas e complexas são as organizações, mais difícil é converter estas zonas de conforto e poder em algo diferente. Muitas vezes o único caminho é uma forte mobilização organizacional, por parte daqueles que já estão envolvidos, exigindo uma subversão destas estruturas, por vezes tão pesadas, e que bloqueiam a renovação. Esta mobilização só é possível, uma vez mais, num ambiente de comunicação interna aberto, no qual as pessoas, através dos mecanismos de *feedback*, podem manifestar o seu parecer, e tomar a iniciativa de algumas ações que auxiliem a implementação da mudança e a subversão das relações de poder até então instituídas.

Por outro lado, importa realçar que este contexto de mobilização organizacional pró-mudança é já um resultado de uma estratégia de comunicação interna bem-sucedida, de sensibilização para a mudança, no sentido de tornar os colaboradores desconfortáveis com o *status-quo* e recetivos à inovação. A comunicação credível, e com muita regularidade, é o único caminho de capturar os corações e as mentes (Kotter, 1995:63) dos colaboradores, para que se tornem proactivos na sua mudança e na da organização como um todo, insurgindo-se contra os poderes instituídos e outras forças de bloqueio.

¹²⁹ (...) *the common mission of the company, to use the tools of continuous improvement, and most importantly to enthusiastically embrace change.*

A comunicação interna da mudança deverá dar maior enfoque à credibilidade do que à retórica. Já foi previamente mencionado que a credibilidade é um dos atributos fundamentais da comunicação, mas vale a pena realçar a importância de garantir que as ações correspondem às palavras, de forma muito particular no que respeita à comunicação da mudança. O que é pedido aos colaboradores, durante este processo, é muito exigente, acarreta elevados níveis de desconforto, e constitui um esforço acrescido que tem sempre alguns impactos, não só a nível profissional, mas também pessoal. Assim, é importante que as pessoas confiem nos seus líderes, na sua honestidade, e sobretudo que se sintam acompanhados no seu esforço e empenho, de modo a que não percecionem que estão sozinhos e que “os sacrifícios são só para alguns”. Desta forma, a comunicação, mais do que garantir a sua eloquência a nível formal e de conteúdos, deverá antes assegurar a sua coerência e rigor, dando conta de informações verídicas e plausíveis, reiteradas por ações.

Por outro lado, é importante considerar que, particularmente nestes contextos de instabilidade, não são, nem poderão ser, apenas as mensagens e conteúdos que comunicam, mas também as ações. “A organização tem que mostrar mudança, e não apenas descrevê-la”¹³⁰ (Richardson et al, 1996:210). As ações que demonstrem compromisso para com a mudança, através de um esforço pessoal, da parte dos líderes e rostos mais visíveis da mudança, terão muito maior impacto do que a divulgação de qualquer informação, no que respeita ao envolvimento e intensificação do compromisso entre os restantes sujeitos da mudança.

Por sua vez, qualquer ação visível, de pessoas relevantes para a orientação da transformação, que ponha em causa as mensagens que estão a ser transmitidas, e que seja contrária ao esforço que está a ser exigido à restante organização, aniquila de forma contundente, e muitas vezes irreversível, a credibilidade e a confiança na bondade dos objetivos preconizados, diminuindo de forma acentuada as probabilidades de uma implementação bem-sucedida da mudança.

¹³⁰ *The organization has to show change, not just describe it.*

3. Planear a Comunicação Interna para a Mudança

O plano de comunicação interna para a mudança, em termos de estrutura base, seguirá o mesmo modelo que já foi previamente apresentado no capítulo sobre planos de comunicação interna: Objetivos para a Comunicação; Recetores da Comunicação – Público-alvo/*Stakeholders*; Temas e mensagens a abordar; *Timing*; Linguagem e canais de transmissão; Resultados e Indicadores de Sucesso; Mecanismos de *Feedback*.

Relativamente aos canais de comunicação, é fundamental que estes sejam adequados aos objetivos, conteúdos e *stakeholders* de uma determinada iniciativa de comunicação. Ainda assim, modo geral, a literatura aponta-nos os *rich media* como os mais adequados às necessidades a que a comunicação interna para a mudança procura responder, por permitirem “lidar com múltiplas sugestões de informação em simultâneo, facilitando um rápido *feedback* e estabelecendo um foco pessoal”¹³¹ (Richardson, 1996:207). Este contacto pessoal, presencial e cara-a-cara, é importante que seja entendido e implementado como a forma preferencial de comunicar com os colaboradores durante os processos de transição. Em primeiro lugar porque, tendencialmente, as mensagens e conteúdos transmitidos durante a mudança enquadram-se naquilo que se define como não rotineiro (Richardson, 1996:207). Assim sendo, e para que o *feedback* seja mais ágil, e as pessoas possam rapidamente encontrar uma resposta para as suas dúvidas e receios, a comunicação cara-a-cara, considerada o *media* mais completo (Richardson, 1996:207), ocupará aqui um lugar preponderante. Outra razão que justifica o destaque das iniciativas de comunicação presenciais é a importância da meta comunicação, ou seja, da “comunicação que diz algo sobre o que se está a comunicar” (Dutermé, 2002:183) para a Gestão da Mudança. Comunicar presencialmente é a única forma de perceber o que as pessoas estão a sentir sobre o que está a ser comunicado, através de outras dimensões, que comunicam a um nível muito mais profundo, que está para além das palavras: a expressão corporal ou facial e a intensidade de reações face a uma informação específica. É fundamental que os responsáveis pela Gestão da Mudança consigam “ler os sinais dados pelos outros de

¹³¹ (...) the ability to handle multiple information cues simultaneously, facilitating rapid feedback and establishing a personal focus.

forma a determinar que emoções estão a expressar e entender a perspetiva do outro indivíduo”¹³² (Huy, 1998:18).

Na tentativa, precisamente, de que a comunicação seja sempre presencial, e porque o líder da mudança não pode estar constantemente em iniciativas de comunicação, é usual que se pratique, para os processos de transição, a chamada *comunicação em cascata*. Este modelo de comunicação consubstancia-se através de reuniões entre o líder da mudança e as primeiras linhas da hierarquia da organização, ficando cada um responsável pela divulgação das informações nos respetivos departamentos e equipas. Todavia, o que se verifica é que, se de ponto de vista teórico parece eficaz, na realidade concreta das organizações este modelo não é eficaz na comunicação de programas de reorganização de larga escala (Proctor et al, 2003:268). Apesar de se reconhecer a importância das primeiras linhas da organização neste processo, no sentido de acompanhar de forma mais próxima e direcionada os receios dos elementos das suas equipas, pôr uma tónica tão acentuada nestas pessoas no que respeita à comunicação da mudança pode ser um erro, acabando por verificar-se “situações em que a informação é retida, alterada, manipulada ou transmitida com demasiado atraso” (Proctor et al, 2003:271). A justificação para estas questões poderá encontrar-se no facto de, por vezes, as primeiras linhas da organização não estarem, elas próprias, confortáveis ou sensibilizadas para a mudança.

Em seguida vamos apresentar uma ilustração de mudança, que analisa a transformação na Direção de Sistemas de Informação do Grupo EDP, e que evidencia de forma clara que “se a organização não for bem-sucedida a comunicar a mudança, é improvável que o seja a implementá-la”¹³³ (Richardson, 1996:205).

¹³² (...) ability to accurately “read” (...) signals given by others in order to determine what emotions are being expressed and understanding the perspective of the other individual.

¹³³ If the organization is not successful at communicating the change, it is unlikely that the organization will be successful at implementing it.

IV. Direção de Sistemas de Informação da EDP: Análise Crítica de um Processo de Mudança

1. Enquadramento

a. O Universo EDP

A EDP, fundada em 1976, resultante da fusão de 13 empresas atuantes na área da eletricidade, e então designada “Eletricidade de Portugal”, começou por atuar em território português, cobrindo, de forma quase total, todas as necessidades de energia elétrica exigidas pelo mercado. Esta empresa foi evoluindo ao longo do tempo, tendo expandido o seu *core business* para a produção de energia, a um nível mais lato, daí a alteração do nome para “Energias de Portugal”, uma vez que, para além da produção de eletricidade partindo de combustíveis fósseis, tem já uma aposta consolidada na produção de gás natural e está a dar passos muito concretos na potencialização das energias renováveis.

Em 1991 o estatuto jurídico da EDP foi alterado, passando esta a constituir uma sociedade anónima, consolidando-se assim o Grupo EDP, cujo processo de privatização se iniciou em 1997 e ainda não parou de acontecer, sendo o exemplo mais recente a venda de 21,35% do Grupo à empresa *China Three Gorges*, em 2011.

É usual a referência ao Universo EDP como forma de aludir à imensa mancha geográfica que ocupa, localizando-se atualmente em quase todos os países do continente europeu, com expansão também na América do Norte e do Sul e, mais recentemente, com presença no continente asiático.

b. A Direção de Sistemas de Informação (DSI) na EDP

A EDP é habitualmente reconhecida pelos consumidores e opinião pública pelas suas empresas que operacionalizam as suas linhas de negócio, ligadas à produção de energia: EDP Comercial, EDP Soluções Comerciais, EDP Produção, EDP Distribuição, etc.

Porém, o Universo EDP, para além destas Empresas, inclui também um conjunto de Direções internas, especializadas em áreas concretas, de suporte ao funcionamento de todo o Grupo.

A DSI, Direção de Sistemas de Informação da EDP, é uma destas Direções, vocacionada para o planeamento e gestão dos sistemas e aplicações informáticas do Grupo, sendo da sua responsabilidade todos os assuntos no âmbito das Tecnologias de Informação. A DSI é uma de muitas Direções (Direção de Marca e Comunicação, Direção de Recursos Humanos, Direção de Desenvolvimento Organizacional, etc.) que suporta o Grupo numa ótica de prestação de serviços: a DSI só trabalha para o cliente interno, ou seja, presta serviços no âmbito dos Sistemas de Informação às restantes Empresas e Direções da EDP, funcionando como um interlocutor privilegiado entre as chamadas Unidades de Negócio (ou seja, as Empresas e Direções do Grupo) e os fornecedores aplicacionais.

Importa, assim, ressaltar, que não é a DSI que desenvolve as soluções informáticas e as aplicações, sendo que o seu papel consiste em garantir a cadeia de valor entre o negócio e o fornecedor, para certificar que este último desenvolve uma solução que responde à necessidade inicialmente descritas pelo negócio.

Estas Direções foram surgindo gradualmente, ao longo do tempo, e à medida que o Grupo se expandia e complexificava, como forma de dar resposta à duplicação de trabalho e de custos, e à falta de uniformidade de práticas e procedimentos, associados ao facto de, até então, cada empresa deter departamentos internos e autónomos entre si para cada um dos âmbitos agora centralizados e assegurados pelas Direções.

c. O Novo Modelo de Gestão Aplicacional da EDP

Com a liberalização do mercado de energia, a EDP teve que repensar-se estrategicamente a vários níveis, procurando dar resposta às exigências, agora com premissas totalmente diferentes, do mercado e dos consumidores, de forma a manter-se competitiva e sustentável.

Uma destas alterações prendeu-se com a forma através da qual as aplicações informáticas são geridas dentro do Grupo. Para tal, e após um trabalho de análise de

uma consultora externa, a EDP decidiu internalizar um Novo Modelo de Gestão Aplicacional¹³⁴, com implementação entre 2013 e 2015.

Este modelo, alinhado com as melhores práticas na área dos Sistemas de Informação, pretende tornar o processo de gestão de aplicações mais horizontal, numa visão que, de alguma forma, se aproxima do funcionamento de uma fábrica taylorista, no sentido em que cada pessoa tem um papel perfeitamente definido dentro do processo, que começa numa fase e termina noutra, perfeitamente identificada, em que a responsabilidade passa de um interlocutor para o seguinte, sucessivamente, de acordo com a sua responsabilidade, perfeitamente definida e balizada.

Até à data, a visão para a gestão aplicacional na DSI era contrária a esta, pelo que se verificava uma gestão aplicacional mais verticalizada, em que uma pessoa, conforme o pedido aplicacional, percorria todas as fases do processo.

d. O Programa “Novo Modelo de Gestão Aplicacional da EDP” (NMGA)

A implementação do Novo Modelo de Gestão Aplicacional tem um impacto muito elevado na DSI, que está a liderar a sua operacionalização, mas também nas Unidades de Negócio, que estão a ser envolvidas neste processo, e às quais são feitas novas exigências para que o modelo seja aplicado de forma bem-sucedida.

Assim sendo, como forma de gerir todos estes impactos, e dada a relevância estratégica deste modelo para o Grupo, foi criado o Programa “Novo Modelo de Gestão Aplicacional da EDP”, identificado pela sigla NMGA, constituído por dez projetos¹³⁵ distintos, liderado pela DSI.

Um destes projetos, no qual se enquadra a minha colaboração profissional, designa-se “Organização e Gestão da Mudança”, e tem como principal objetivo a adequação da organização da DSI e das Empresas ao Novo Modelo de Gestão Aplicacional, através da sensibilização, envolvimento e compromisso dos colaboradores com a mudança que o novo modelo acarreta.

¹³⁴ Consultar Anexo 4 - Representação Gráfica do Novo Modelo de Gestão Aplicacional da EDP

¹³⁵ Consultar Anexo 5 - Listagem de Projetos do Programa “Novo Modelo de Gestão Aplicacional da EDP”

2. A Comunicação Interna como Eixo não Estrutural da Mudança na DSI

Analisando a mudança que está a decorrer na Direção de Sistemas de Informação na EDP, não só pela recolha de testemunhos de interlocutores chave neste processo, mas também pela observação participante que resultou da minha colaboração profissional, é contundente a afirmação de que a comunicação interna não foi, e continua a não ser, assumida como um eixo estrutural, dos mais críticos e determinantes, para o sucesso da mudança.

Desta forma, o que se irá desenvolver é uma ilustração do quão estruturante é a comunicação para a mudança, mas pela negativa, apresentando um contexto e um conjunto de temas que eram particularmente dependentes de uma comunicação interna para a mudança estrategicamente pensada, para serem menos passíveis de gerar resistência à transformação, e que não foram salvaguardados. Posteriormente, descrevem-se algumas consequências verdadeiramente penalizadoras para a mudança, que resultam de não priorizar a comunicação como um dos seus fatores mais críticos.

a. Mudar na DSI – Um contexto particularmente carente de Comunicação para a Mudança

Mudar é difícil. Seja segundo que premissas, para que objetivos, e com que orientação, nunca é fácil. Cláudia Polido, responsável pelo projeto “Organização e Gestão da Mudança” no âmbito do NMGA e *focal point*¹³⁶ de comunicação interna na DSI, considera que um dos principais receios das pessoas é mudar, por considerar que é *inato ao ser humano sentir-se seguro e estável*, e qualquer perturbação a este estado é causador de ansiedade.

Apesar disto, existem ambientes que, pelas suas características, são mais ou menos favoráveis à mudança, e com maior ou menor potencial para o compromisso.

Nos contextos em que se reconhece uma maior propensão para a resistência, a

¹³⁶ *Focal Point* não tem uma tradução literal em português, mas pode traduzir-se como foco, ou neste contexto, pessoa de destaque ou ponto de contacto, no âmbito da comunicação interna.

Gestão da Mudança deverá dar um ênfase muito particular a iniciativas de comunicação interna, nas suas mais variadas formas, como caminho para um trabalho de proximidade, que facilite o esclarecimento sobre a mudança, e tranquilize e envolva as pessoas.

Posteriormente, apresentam-se alguns atributos do contexto específico de mudança na DSI, que permitirão entender o quão esta transformação careceria de comunicação interna como abordagem determinante, e o quão potenciada terá sido a resistência por se assumir uma postura comunicacional não estruturada, na maior parte dos casos orientada somente pelo silêncio:

i. Valorização da Estabilidade e Saturação da Mudança

Para além da natural ansiedade associada à mudança, a cultura EDP caracteriza-se por um registo de muito maior estabilidade do que aquele que se vive no mercado e na maioria das outras empresas. Todavia, e como refere Cláudia Polido, é tudo uma questão de valores: “Como valorizamos de formas diferentes reagimos de forma diferente. A EDP atrai pessoas que procuram e valorizam a segurança e a estabilidade”. Os valores são particularmente difíceis de inverter, por estarem profundamente enraizados na sensibilidade e nas práticas dos colaboradores, pelo que a Gestão da Mudança encontra aqui um terreno particularmente fértil para iniciativas de desenvolvimento comportamental. A comunicação assume igualmente um papel preponderante uma vez que, não sendo possível alterar valores, é possível trabalhar algumas convicções, nomeadamente pela apresentação de uma visão clara daquilo que se pretende com a mudança, e pelo esclarecimento tão racional e pessoal quanto possível da sua bondade.

Além deste aspeto, Teresa Gomes, responsável pelo Programa “Novo Modelo de Gestão Aplicacional da EDP” (NMGA), dá conta de outra condicionante do contexto da DSI, que a torna particularmente propícia à resistência a esta transformação, que é o facto de os colaboradores, que tendencialmente valorizam a estabilidade, terem sido submetidos, nos passados quatro anos, a um período de forte instabilidade, com mudanças de Diretores Corporativos, cada um com ideias, prioridades e linhas de trabalho distintas. Assim, “o *mind set* das pessoas era que as coisas mudavam mas nada mudava, era só mais confusão. Por serem muitas mudanças sucessivas, as pessoas

alcançaram um elevado patamar de desgaste e confusão”¹³⁷. Deste modo, os colaboradores estão saturados e sobretudo descrentes e insensíveis face à mudança, pelo que uma estratégia de comunicação interna regular teria sido fundamental para sensibilizar os colaboradores da DSI para a criticidade e efetividade da mudança trazida pelo Novo Modelo, sendo que, na ausência desta, continuam a questionar-se se “efetivamente esta mudança irá mudar alguma coisa”¹³⁸.

ii. Inexistência de uma Visão Clara para a Mudança e de um Plano Definido para a sua Implementação

É unânime, entre os elementos da equipa de Gestão da Mudança, Cláudia Polido, Teresa Gomes, e João Gafeira e Artur Félix, consultores contratados e especializados na prestação de serviços de Gestão da Mudança que, e tal como foi sendo reiterado neste trabalho, é fundamental que exista uma visão clara daquilo que se quer mudar e do que se pretende com essa mudança, até como forma de transmitir essa visão aos colaboradores para que se motivem e envolvam com a transformação. Por outro lado, e ainda que passível de alguns ajustes e constante flexibilidade face à leitura do contexto, deverá existir um plano, com linhas mestras, que orientem a implementação das alterações. Contudo, se é unânime a importância atribuída a isto, é também unânime o entendimento de que nenhuma destas variáveis se verifica na mudança implementada pelo NMGA para a DSI. Cláudia Polido entende que um dos pontos mais críticos da mudança na DSI, dadas as suas características, é precisamente “a existência de um entendimento claro e alinhado pela DSI sobre aquilo que se quer mudar. A visão, concretamente o que muda, como muda”.

Relativamente ao plano de implementação da mudança, João Gafeira e Artur Félix partilham a opinião que “porque não há tempo, perde-se imenso tempo”, uma vez que não existe um plano claro, com objetivos base e uma proposta de caminho de transição definido à priori, “pelo que se vai planeando à medida que se vai implementando”, e corrigindo à medida que vai correndo mal.

¹³⁷ Teresa Gomes, Responsável pelo NMGA

¹³⁸ Teresa Gomes, Responsável pelo NMGA

Face a estas questões, o facto de se priorizar a comunicação interna enquanto eixo estruturante da mudança obrigaria a “ganhar tempo” a estruturar ideias e planos, porque estaria subjacente a premissa base de que transmitir uma visão clara aos colaboradores sobre a mudança, através de “um discurso alinhado sobre o que é o modelo, como o queremos na DSI, e qual o caminho a percorrer até lá, com um esquema compreensível daquilo que é mais urgente e do que poderá implementar-se de forma mais faseada¹³⁹” faria de facto a diferença e seria um fator crítico de sucesso para a transformação. Como este alinhamento de discurso e comunicação de uma visão não foi priorizado como algo estruturante, optou-se por uma postura de “ir caminhando”, de teste que, realça Cláudia Polido, “adiciona maior instabilidade a um fenómeno que já é instável”, e repercute-se em descrédito na própria transformação, que já não era alvo de intensa convicção por parte dos colaboradores impactados.

Não obstante de se respeitar a importância de os planos de Gestão da Mudança terem que ser flexíveis a ajustáveis às variáveis que o contexto vai fornecendo, também não é aceitável que a própria mudança esteja sempre a mudar. Dentro da incerteza, é importante que as pessoas percecionem alguma estabilidade, para se sentirem motivadas a envolver-se e comprometer-se: é preciso deixar a mudança “cimentar e ganhar maturidade”¹⁴⁰.

iii. Estrutura Hierárquica da DSI e Características do Líder da Mudança

A DSI trata-se de uma organização ainda muito “pesada” relativamente a normas, processos e procedimentos, em que a estrutura e a hierarquia têm elevada visibilidade institucional e muita importância para os colaboradores, que “têm sempre os olhos postos no topo”¹⁴¹.

Assim, e tal como Cláudia Polido refere, “se a hierarquia estiver num estado de *buy in*¹⁴² da mudança, alinhado com a mesma, os restantes colaboradores envolvem-se

¹³⁹ João Gafeira, consultor em Gestão da Mudança para o NMGA

¹⁴⁰ Cláudia Polido, Responsável pelo Projeto Organização e Gestão da Mudança no âmbito do NMGA

¹⁴¹ Artur Félix, consultor em Gestão da Mudança para o NMGA

¹⁴² *Buy in*, que traduzido à letra significa “compra”

também. Se se conseguir alinhar as primeiras linhas, de gestão intermédia, as suas equipas acompanham os seus líderes”.

Porém, se alguns destes *stakeholders*, fundamentais para a implementação desta mudança, estão alinhados e conscientes do seu papel preponderante, como Teresa Gomes, que para além de ser responsável pelo Programa, é também responsável por uma área organizacional da DSI, e analisa o seu papel de líder sobretudo numa ótica de agregação, de “identificar aqueles que se estão a afastar do caminho da mudança e trazê-los de volta”, nem todas as primeiras linhas da DSI estão neste patamar.

Na realidade, a maioria dos líderes de primeira linha da DSI ainda não entenderam e, conseqüentemente não aceitaram, o Novo Modelo de Gestão Aplicacional, sendo particularmente adversos à concretização de determinadas alterações, o que está a fazer com que o envolvimento das suas equipas se ressinta.

Uma vez mais, identifica-se a lacuna de uma estratégia de comunicação interna para a mudança, já que, para que estas chefias intermédias, tão críticas para o sucesso da mudança, fossem, de facto, “os primeiros a dar o exemplo da mudança, assumindo verdadeiramente a liderança nesta implementação, com um papel congregador, não individualista”¹⁴³, teriam que ter sido sensibilizados para tal, pelo que, considerando o contexto, deveriam ter sido os primeiros a ser envolvidos na mudança. Todavia, o que se verificou é que as lacunas de comunicação não se denotaram apenas para os níveis hierárquicos inferiores da organização, mas também ao nível das primeiras linhas, pelo que muitas decisões foram tomadas apesar deles, sem o seu envolvimento, sem serem ouvidos, pelo que muitas delas tiveram visibilidade apenas ao nível do Diretor Corporativo. Assim, as primeiras linhas não estão comprometidas, muitas delas opõem-se contundentemente à mudança, constituindo verdadeiras forças de bloqueio e focos de resistência.

Tudo isto relaciona-se com outro tema, que poderia ter sido de alguma forma gerido com auxílio de algumas iniciativas de comunicação interna para a mudança, que são as características particulares do líder da mudança, o Diretor Corporativo da DSI, Vergílio Rocha. Assumindo de forma clara a liderança desta mudança que, inclusivamente, afirma que tem um “cunho pessoal” seu, bem como que a existência de

¹⁴³ Artur Félix, consultor em Gestão da Mudança para o NMGA

uma linha de trabalho de Gestão da Mudança é algo importante por “existirem, de facto, técnicas, metodologias e maneiras específicas de auxiliar as pessoas durante a transformação”, afirma também, por outro lado, “não considero que a comunicação interna favoreça a mudança de forma determinante e que seja um dos fatores críticos para o seu sucesso”. Este líder, que reconhece que “o âmago desta mudança reside nas pessoas”, e que o mais importante para o seu sucesso é “conseguir explicar o Novo Modelo de Gestão Aplicacional às pessoas da DSI e ao Negócio”, desvaloriza depois a comunicação interna enquanto forma de conseguir esta sensibilização, relegando à Gestão da Mudança um papel importante e distintivo, mas ainda assim periférico, na implementação desta transformação.

De certo modo identificamos alguma disparidade entre o discurso do líder e a forma como, efetivamente, atua e concretiza as alterações. Verificamos um exemplo em que aquilo que o líder comunica pelas suas ações não corresponde ao que as suas palavras comunicam. Dada a estrutura hierárquica da Direção, e o facto de as pessoas se reverem muitos nos seus líderes, era fundamental um trabalho de proximidade com o Diretor Corporativo, alinhando o seu discurso com as suas ações, e favorecendo a comunicação, e consequente envolvimento das lideranças intermédias e dos restantes intervenientes nesta transformação.

iv. Uma Mudança que se consubstancia em Novos Papéis e Responsabilidades

O Novo Modelo de Gestão Aplicacional concretiza-se pela horizontalidade, que é consubstanciada por um conjunto de novos papéis/*roles*, que se refletem do lado do Negócio, mas sobretudo dentro da DSI, e que, até então, não existiam. Assim sendo, uma parte fundamental para o sucesso da implementação do modelo passa por adequar a organização desta Direção para dar resposta às premissas do modelo, sensibilizando os colaboradores e dando-lhes competências para os novos *roles* que se exigem.

Deste modo, o âmbito do projeto “Organização e Gestão da Mudança” passa por detalhar as responsabilidades associadas a cada um dos novos *roles*, caracterizar as competências necessárias para o seu desempenho, e identificar os colaboradores que se enquadram, envolvendo-os e formando-os nesse sentido.

A Gestão da Mudança, através de iniciativas de comunicação interna e de desenvolvimento individual e comportamental, tem aqui um papel de particular

destaque, dado que, e tal como Cláudia Polido afirma, “uma vez assimilado que a mudança irá acontecer, a preocupação imediatamente seguinte é vou mudar para onde, vou fazer o quê, e vou trabalhar com quem”. E o acréscimo ou substituição de responsabilidades e tarefas, associado ao receio de não deter as competências e capacidades necessárias para tal, de não conseguir integrar-se numa nova equipa, com novas pessoas, e a ansiedade causada pela eventual substituição de hierarquia, são aspetos que afetam os colaboradores, no seu quotidiano, de forma muito concreta. É a nível destes temas que, muitas vezes, se constroem os principais focos de resistência à mudança, globalmente falando, porque afetam os colaboradores a um nível muito profundo, em termos psíquicos e emocionais.

Assim sendo, e porque no caso particular da transformação consequente da implementação do Novo Modelo de Gestão Aplicacional da EDP, esta questão dos novos papéis é um eixo de sucesso determinante, o tema deveria ter sido alvo de um tratamento particular, no que respeita à Gestão da Mudança e a uma abordagem comunicacional ponderada, rigorosa, mas esclarecedora e que favorecesse o envolvimento e o atenuar de ansiedades. Contudo, verificou-se o perfeito oposto, em grande parte porque o líder da mudança, Vergílio Rocha, não entendeu a criticidade do tema, e sobretudo o desconforto e o potencial de resistência que acarreta. Pelo contrário, define que estas alterações de papéis constituem uma “oportunidade” para os colaboradores, que “até então não tinham os seus *roles* designados e as responsabilidades definidas” e passam a ter, alegando, a propósito da ansiedade consequente que “o desconforto faz parte da vida e não é necessariamente mau”. Assim sendo, foi seguindo uma abordagem de comunicação que é uma não abordagem, já que se caracterizou por comunicação e envolvimento nulos dos colaboradores, com consequências que se repercutem até agora no processo de transformação, e continuarão a verificar-se.

Foram discutidas características específicas do contexto de mudança que se está a analisar de forma particular, destacando-se a carência de comunicação interna como algo que intensificou a resistência à transformação e que continua a inviabilizar o compromisso de muitos dos colaboradores impactados.

Seguidamente será analisada detalhadamente a forma como foi gerida a alteração de *roles* e responsabilidades, relevando-se, posteriormente, as consequências que resultaram, para este tema em particular e para a mudança global na DSI, de a comunicação interna não ter sido assumida como um eixo estrutural da mudança na implementação do Novo Modelo de Gestão Aplicacional da EDP.

3. A Gestão da Mudança na DSI e a Comunicação Interna – O que Correu Mal?

a. A Gestão da Mudança

A implementação do NMGA e das mudanças que acarreta, com o mínimo de resistência e com uma perspetiva de longo prazo é, de facto, crítica e tem visibilidade aos níveis hierárquicos mais elevados dentro do Grupo EDP. Com conhecimento disso, mas também do contexto adverso da DSI para tal, foi desde logo identificado por Teresa Gomes que, dentro do Programa, teria que existir um projeto específico de Gestão da Mudança: “tinha que haver uma linha de trabalho que claramente estivesse focada só na Gestão da Mudança. Se não se distinguisse essa linha orientadora, cada equipa ia fazer por si, sem um foco específico, priorizando a operacionalização de outros objetivos. Estes iriam falhar, e ninguém ia estar atento ao que se passava em termos de implementação na organização, compreendendo a *big picture*”.

Todavia, e apesar desta sensibilidade por parte da responsável pelo NMGA, o líder desta mudança priorizou a implementação de outras iniciativas, tidas como mais estratégicas, e eventualmente com impactos mais visíveis e a menor prazo, algo que, como foi discutido previamente, não se aplica à Gestão da Mudança, que atua numa ótica de continuidade, a nível profundo, muitas vezes não identificável conscientemente.

Assim, o que acabou por acontecer foi que a constituição formal de uma equipa de Gestão da Mudança chegou numa fase muito posterior ao início da implementação do Modelo (esta operacionalização iniciou-se em Abril de 2013, e a equipa só iniciou atividade em Novembro de 2013). Nesta fase, já tinham sido tomadas decisões e definidos caminhos estratégicos, o novo modelo já tinha sido apresentado à DSI, e os colaboradores, ainda que de forma não estruturada nem clarificada por parte dos canais de comunicação formal da organização, já iam conhecendo parcialmente algumas premissas das modificações a preconizar.

A consultora seleccionada para integrar a equipa de Gestão da Mudança para o NMGA destacou-se por revelar um “reconhecimento não só do lado formal, mas

também do lado comportamental da mudança”¹⁴⁴, o que vai de encontro ao que foi sendo reiterado ao longo da investigação, e ao enfoque vincadamente assumido da Gestão da Mudança no desenvolvimento pessoal, de proximidade, com os colaboradores. Reiteramos o entendimento de Cláudia Polido que releva, como aspetos fundamentais de uma Gestão da Mudança de sucesso a “competência para sentir o ambiente, sentir as pessoas e ler nas entrelinhas. Estar atento aos comportamentos não-verbais, áquilo que não se diz por palavras, e ter capacidade de ir buscar informação onde não lhe a estão a dar”.

Ainda que reconhecendo a competência desta equipa, o facto de ter iniciado a sua atividade numa fase já avançada da implementação da mudança tem impacto no sucesso das suas iniciativas. A equipa de Gestão da Mudança deverá chegar numa fase tão anterior do projeto de transformação quanto possível, preferencialmente “ainda antes do início da sua implementação, na fase de desenho do projeto ou da mudança, em que são seleccionadas as pessoas a envolver, os principais objetivos e âmbito de atuação”¹⁴⁵. Se assim não for, e tal como aconteceu com a transformação associada ao Novo Modelo de Gestão Aplicacional da EDP na DSI, há outro eixo, também ele assumido nesta investigação como estrutural para a mudança, o *timing*, que é posto em causa.

Na DSI, os *timings* para a mudança não foram ponderados, e a equipa de Gestão da Mudança, também ela integrada no *timing* errado neste processo, encontra imensas dificuldades de atuação, pelo que João Gafeira afirma que, por esse facto, “muitas vezes não estamos a agir para a mudança, mas a reagir às suas consequências, e a correr atrás dos impactos”.

¹⁴⁴ Cláudia Polido, Responsável pelo Projeto Organização e Gestão da Mudança no âmbito do NMGA

¹⁴⁵ Cláudia Polido, Responsável pelo Projeto Organização e Gestão da Mudança no âmbito do NMGA

b. A Comunicação Interna para a Mudança

A comunicação interna foi reiterada por todos os testemunhos recolhidos para esta análise crítica (com exceção do líder da mudança) como um eixo dinamizador determinante para a concretização efetiva da transformação.

Teresa Gomes entende, inclusivamente, que a grande potencialidade de uma equipa específica na Gestão da Mudança é o seu enfoque na comunicação: comunicar muito, com eficácia, ou seja, de forma recorrente, simples e clara: “A mudança não acontece sem explicar porque é que se vai mudar. Se as pessoas não entendem não se mobilizam, não mudam. E esse entendimento só se constrói através de comunicação regular e transparência nas explicações”.

Complementarmente, foi sublinhada de forma particular a importância de uma comunicação interna que pressuponha como constituinte determinante mecanismos de *feedback* e recolha de informação, por serem a melhor forma de conseguir algumas pistas para ler a organização e os sentimentos que a mudança está a despoletar nos colaboradores. João Gafeira vai mais longe no seu entendimento e refere que a importância da comunicação interna para a mudança concretiza-se “sobretudo no sentido de receber, já que a disponibilização de conteúdos é relativamente fácil de estabelecer”.

Apesar deste entendimento generalizado, a comunicação interna da mudança na DSI falhou!

À questão “O que correu mal?”, podemos encontrar resposta em tudo aquilo que foi sendo exposto anteriormente: apesar de a restante equipa responsável estar sensibilizada para a temática, o líder da mudança não assumiu a comunicação interna como um eixo estrutural da mudança. Aliado a isto, a falta de uma visão clara sobre o caminho de implementação da transformação criou a habituação de não comunicar gradualmente, com receio de alterações futuras. *Numa tentativa de salvaguardar o rigor, optou-se por um silêncio quase absoluto*, dado que as certezas, de facto, nunca eram definitivas. Concomitantemente a isto, a fase tardia de chegada da equipa de Gestão da Mudança, que poderia ter dinamizado a comunicação, fez com que este tema, entre tantos outros, que se sucedem no dia-á-dia da organização, acabasse por não ser priorizado, por não haver recursos focados nele, e por os recursos que existiam e que

poderiam focar-se neste tema foram alocados para outras questões, consideradas mais críticas a nível de hierarquia superior.

c. A Comunicação Interna e os Novos Papéis

O Novo Modelo de Gestão Aplicacional, tal como já foi mencionado, consubstancia-se num conjunto de novos papéis/*roles*, o que levou a que a estrutura organizacional da DSI fosse reestruturada, para se alinhar com o modelo. Isto implicou ajustes nas equipas de trabalho, com atribuição de novos papéis e responsabilidades associadas, novas hierarquias e novos procedimentos e processos internos. Todos estes temas são particularmente críticos na Direção, e uma das principais causas de desconforto e resistência à mudança em curso.

Este facto, que se sente de forma muito concreta na fase específica da mudança em que a DSI está atualmente, pode encontrar a sua justificação por se tratar de um tema crítico, que afeta as pessoas no seu quotidiano profissional, de forma muito concreta, elevando os níveis de ansiedade. De igual forma, a abordagem comunicacional de um tema tão aceso foi uma não abordagem, no sentido em que não foi estruturada nem refletida para dar resposta a estes ímpetos tão pessoais dos colaboradores.

Como já foi mencionado, a equipa de Gestão da Mudança chegou numa fase já avançada de diligências no âmbito do Novo Modelo, pelo que, muito antes de se refletir de forma estruturada sobre este tema, a DSI já tinha sido informada sobre a implementação do modelo e as suas premissas a nível de novos papéis e de um exigente processo de reestruturação interna. Porém, o que se seguiu a esta comunicação foi um longo período de silêncio... de cerca de dois meses. À semelhança do que foi previamente discutido neste trabalho, e face à ansiedade despertada pelo tema, o silêncio foi preenchido por rumores alimentados e difundidos eficazmente através dos canais de comunicação informal. Vergílio Rocha, Diretor Corporativo e líder da Mudança na DSI, afirma que o silêncio teve uma “razão de ser estratégica”: em detrimento de fornecer informações que ainda não era definitivas, e gerar potenciais erros e expectativas não correspondidas, optou-se por fomentar os alicerces do Modelo, e estabilizar as nomeações dos RH para os novos *roles*, para então serem divulgadas.

Todavia, o silêncio institucional, e a ausência de uma voz de liderança fidedigna, fez do *grapevine* o meio de comunicação por excelência das mudanças na DSI. Isto

poderia ter sido atenuado por pontos de situação, ainda que esporádicos e pouco comprometedores em termos de informação não definitiva, no sentido de esclarecer e, sobretudo, envolver os colaboradores com o NMGA.

Paralelamente, Cláudia Polido dá conta de outro fenómeno que, aliado ao silêncio, foi muito penalizador no sucesso de nomeação de colaboradores para os novos papéis: as fugas de informação, que causaram ainda maior entropia, confusão, falta de rigor, e sobretudo ansiedade e adversidade para com todo o processo. A responsável pelo projeto de Gestão da Mudança entende que “existem temas que são absolutamente sigilosos e que são tão críticos pelo que, numa primeira fase de tomada de decisão, deveria ter havido sigilo, de facto, absoluto, o que não aconteceu”. O *timing* para passar a informação, de forma correta, estruturada e sensibilizadora, tinha sido fundamental para facilitar a adequação dos colaboradores às suas novas responsabilidades. Porém, “verificou-se que as pessoas não percebem a sua responsabilidade institucional na organização, e deixaram passar informações como que entre amigos”¹⁴⁶, o que causou falta de rigor e alimentou mais boatos.

Os “silêncios certos” poderiam ter sido uma estratégia de comunicação, se tivessem sido, eles próprios, geridos. Como não foram, instalou-se a comunicação informal, e potenciou-se o espaço para fugas de informação, muitas vezes parciais, o que lesou seriamente o processo de nomeação dos Recursos Humanos para os novos *roles*.

Atualmente, apesar de toda a informação já estar divulgada, os *roles* e RH já nomeados e, em alguns casos, já em atividades relativas às suas novas responsabilidades, a ansiedade e adversidade perante este tema ainda se sente de forma muito concreta, pelo que as pessoas não se sentiram envolvidas no processo, não entendem o critério de algumas nomeações e não assimilaram a importância do seu papel.

Uma estratégia de comunicação interna, não obstante do silêncio mais ou menos prolongado, desde que pensado e comedido, e do maior ou menor sigilo em alguns temas, teria feito toda a diferença no sucesso de implementação desta premissa ligada

¹⁴⁶ Cláudia Polido, Responsável pelo Projeto Organização e Gestão da Mudança no âmbito do NMGA

aos novos papéis na DSI. Este é um tema chave para que o Novo Modelo de Gestão Aplicacional seja, de facto, implementado, e de muita elevada criticidade e sensibilidade para os colaboradores. São estes colaboradores que detêm, de facto, o ónus de mudar a DSI, e muitos deles, sobre esta mudança, só conhecem o sentimento de desconforto e resistência.

4. Consequências de a Comunicação Interna não ser um Eixo Estrutural da Mudança na DSI

A principal consequência de não priorizar a comunicação interna como eixo estrutural da mudança, estratégico e determinante para o seu sucesso, é que a própria transformação fica inviabilizada. A implementação do Novo Modelo de Gestão Aplicacional do Grupo EDP está em risco, porque falhou comunicação, a nível geral, e num tema em particular, que é fundamental para o modelo, que são os novos *roles*. Essa lacuna de comunicação faz com que não exista um entendimento alinhado do modelo. Os colaboradores não entendem o modelo, não foram envolvidas na mudança, logo não estão comprometidas com ela, e em alguns casos resistem-lhe. Existem partes do modelo que ainda não foram possíveis de implementar porque os *stakeholders* dos quais depende a sua operacionalização não se revelam disponíveis para tal. Há premissas do modelo que estão a ser implementadas parcialmente, devido a focos de resistência em alguns temas. Eventualmente, e numa perspetiva de longo prazo, a DSI corre o risco de não implementar o Novo Modelo de Gestão Aplicacional que estava desenhado inicialmente, mas um outro modelo, uma versão alternativa deste, com implementações parciais, de acordo com a resistência e as dificuldades encontradas gradualmente, que obrigam à subversão de aspetos do modelo originalmente definido.

Por outro lado, a estrutura mais horizontal de gestão das aplicações, os novos papéis e a segmentação de responsabilidades ainda não foi totalmente aceite pelos colaboradores e, mais concretamente, pelas lideranças intermédias, o que, por tudo o que já foi analisado, é particularmente grave. Teresa Gomes relaciona esta dissidência com questões ligadas ao poder e ao *status quo*, outro dos eixos analisados como estruturais da mudança, afirmando que a questão subjacente é “perder o poder que acham que já têm, não sabendo abrir mão das coisas. Como tal, veem sempre a porta que se está fechar e não a janela que se abre”.

Complementarmente, identifica-se também na DSI a inexistência de um sentido de urgência para a mudança, fundamental para que os colaboradores, uma vez desenvolvida uma noção partilhada da necessidade de mudar, se comprometam com a sua implementação. Tudo isto requer iniciativas de comunicação interna numa fase atempada da implementação da mudança, no sentido de envolver os colaboradores.

Como nada disto foi salvaguardado, o que atualmente se identifica na DSI é que é dada uma “prioridade secundária à mudança em relação em levar as tarefas habituais do quotidiano profissional para a frente”¹⁴⁷. Para além disto, João Gafeira refere ainda que esta falta de urgência é agravada pelo facto de a necessidade de transformação não ser evidente para a DSI: “usualmente, a mudança é justificada por qualquer coisa que é imediatamente muito perceptível para as pessoas: o mercado e afins. Na mudança da DSI, isto não é muito visível: as pessoas não se sentem no mercado, pertencem ao Grupo, as perceções são ambíguas, e não sentem a necessidade de mudar”.

Finalmente, importa referir que, atualmente, as iniciativas de comunicação interna sobre o Novo Modelo de Gestão Aplicacional da EDP multiplicam-se na DSI, através de Sessões de Esclarecimento, newsletters, sites na Intranet da EDP, etc. Os esforços para envolver os colaboradores são imensos, mas agora os colaboradores já não se querem envolver. Assim, a receptividade, e sobretudo o *feedback* e retorno de informação, tão importantes para conseguir ler a evolução da mudança na organização e junto dos colaboradores, é mínimo. Visto que, até então, não foi desenvolvida uma dinâmica de comunicação e confiança sobre este tema, “as pessoas não desabafam, e não são proactivas na manifestação de opiniões”¹⁴⁸. Ainda que seja claro que é fundamental chegar às pessoas, recolhendo o seu *feedback*, sob pena de “se viver somente num patamar de ilusão de mudança quando, na realidade, o resultado e o envolvimento e compromisso com a transformação são nulos”¹⁴⁹, a equipa de Gestão da Mudança manifesta sérias dificuldades em “compreender o que vai na cabeça das pessoas, por terem tanto receio de se expor”¹⁵⁰.

A ilustração da transformação na DSI evidencia de forma clara como é que a não priorização da comunicação como eixo estrutural da mudança pode comprometer, ou mesmo inviabilizar, a sua implementação.

¹⁴⁷ Artur Félix, consultor em Gestão da Mudança para o NMGA

¹⁴⁸ João Gafeira, consultor em Gestão da Mudança para o NMGA

¹⁴⁹ Teresa Gomes, Responsável pelo NMGA

¹⁵⁰ João Gafeira, consultor em Gestão da Mudança para o NMGA

CONCLUSÃO

A comunicação interna é um eixo estrutural da mudança organizacional, sendo que a desvalorização da sua relevância estratégica é uma das principais causas para o insucesso associado aos processos de transformação.

A transversalidade a todo o processo de mudança que a literatura atribui conceptualmente à comunicação, para além de não ser entendida como tal, no contexto concreto da maior parte das organizações, acaba por ter um efeito adverso, que é o entendimento de que a comunicação é algo “à parte” dos planos de mudança em si, preconizados segundo um conjunto de fases. Se aquilo que se pretende enfatizar é que não faz sentido circunscrever a comunicação numa fase em concreto, por ter cabimento em cada um dos momentos de forma particular, o que acaba por se generalizar é a ideia de que mudar é passar por todas as fases do plano, e eventualmente comunicar. Este entendimento constitui um erro crasso: *sem comunicar a real mudança não acontece*.

Mudar não é só planear, decidir e multiplicar ações e iniciativas. Mudar é comunicar. Não é só comunicar, mas é sempre comunicação. A organização muda quando as pessoas mudam, e não porque os líderes implementam decisões. Em último caso, a concretização das decisões depende da ação das pessoas, que precisam de estar sensibilizadas, para que não lhes resistam. E a comunicação interna, preferencialmente presencial e de proximidade, aberta ao retorno e *feedback*, é o meio privilegiado de sensibilizar, esclarecer, encorajar, responder a anseios e tranquilizar medos. Envolvendo e comprometendo.

A comunicação interna é o mapa com que se percorre o caminho com as pessoas para que estas se transformem e a organização mude. Este caminho tem que ser percorrido em conjunto, pelo que não basta a divulgação de informações. Há que criar uma relação, que seja dialógica, correspondida e multi-direcional, credibilizada por ações, pela qual se vá construindo confiança na bondade e relevância estratégica da mudança, mitigando o medo e a natural insegurança e desconforto associados a qualquer transformação.

Na análise sobre a mudança na DSI, compreendeu-se que a abordagem de comunicação interna para a mudança foi o silêncio, total, não mediado, o que causou enorme ansiedade nos colaboradores. Por este motivo, verificou-se a propagação de

rumores e uma resistência quase visceral a diversos temas ligados a esta transformação, já que as pessoas não foram envolvidas, e quando lhes foi comunicado algo, a mudança já estava a acontecer e tinha o rumo definido e a avançar. Os colaboradores não se sentiram como parte da mudança, entendendo este processo como algo que lhes é exterior, que foi delineado *apesar deles*, e com o qual, atualmente, não têm qualquer interesse em envolver-se. A resistência é imensa, tudo isto porque não se comunicou. A não transversalidade da comunicação interna na mudança implementada na DSI ilustra que esta é, de facto, um eixo estrutural da mudança, que pode determinar o seu sucesso ou fracasso.

A análise da comunicação interna para a mudança nesta nossa dissertação teve por base investigação teórica e a análise, sobretudo através de observação participante e da recolha de testemunhos de *stakeholders*-chave para um caso de transformação numa organização em particular. Defende-se, considerando estas fontes, uma relação entre a comunicação, o envolvimento e o compromisso, enquanto variáveis que são potenciadas pelo primeiro eixo. Todavia, estas são premissas essencialmente teóricas. Como linha de investigação futura, será interessante compreender, através de um estudo de caso empírico, quão e em que aspetos concretos, a comunicação interna, de facto, contribui para o envolvimento dos colaboradores, e para que estes se comprometam com a transformação. Por outro lado, poderá ser pertinente compreender melhor cada um dos outros eixos estruturais da mudança, que foram apresentados, mas não aprofundados, nesta investigação, e a sua importância relativa de acordo com as características específicas do contexto organizacional e da própria mudança que se pretende implementar.

Este nosso trabalho deixa assim em aberto diversas linhas de investigação, que poderão ser aprofundadas para um entendimento cada vez mais abrangente deste elemento constitutivo da organização que é a mudança, em relação indissociável com a comunicação.

Apesar de não ser linear que a organização se transforme somente através da comunicação, é garantido que não existe transformação organizacional na ausência de comunicação interna estrategicamente gerida. Assim, comunicação interna, conclui-se, é estrutural para a mudança planeada, por ser o meio através do qual a mudança “se torna comum” aos colaboradores, que se transformam para transformar a organização.

BIBLIOGRAFIA

Balogun, J. et al, (2005), From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking, *Organization Studies*, 26 (11):1573-1601

Barnard, M., Naomi, S., (2010), Organizational Change Management: A Rapid Literature Review, *Centre for Understanding Behaviour Change*, 10 (1):1-11

Beer, M., Eisenstat, Russell A., Spector, B., (1990), Why Change Programs don't Produce Change, *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp 4-12

Beer, M., Nohria, N., (2000), Cracking the Code of Change, *Harvard Business Review*, May-June, pp 133-141

Begonha, R.M., (2004), *Reengenharia, Pessoas e Organizações: Uma Análise Crítica da Mudança Organizacional*, Editora Dom Quixote

Bishop, B., (2006), Theory and Practice Converge: A Proposed Set of Corporate Communication Principles, *Corporate Communications: An International Journal*, 11 (3): 214-231

Buchanan, D. et al, (2005), Not Going Back: A Review of the Literature on Sustaining Organizational Change, *International Journal of Management Reviews*, 7 (3):189 - 205

Cornelissen, J., (2008), *Corporate Communication. A Guide to Theory and practice*, 2nd Edition, Sage Publications.

Daly, F., Teague, P., Kitchen, P., (2003), Exploring the Role of Internal Communication during Organizational Change, *Corporate Communications*, 8 (3): 153-162

Dean, H.H., (1960), A Rationale for the College Communication Course, *Journal of Communication*, 10 (1): 20-28

Dias, D., Parreira, P., Lopes, A., (2011), *Fusões e Aquisições: O Papel Central da Liderança Intermédia na Gestão do Choque de Culturas*, Editora RH

Duterte, C., (2002), *A Comunicação Interna na Empresa: A Abordagem de Palo Alto e a Análise das Organizações*, 1ª Edição, Instituto Piaget

Elrod II, P.D., Tippet, D.D., (2001), The Death Valley of Change, *Journal of Organizational Change Management*, 15 (3): 273-291

Gilgeous, V. & Chambers, S., (1999), Initiatives for Managing Resistance to Change, *Journal of General Management*, 25 (2): 39-52

Goodman, J., Truss, C., (2004), The Medium and the Message: Communicating Effectively during a Major Initiative, *Journal of Change Management*, 4 (3): 217-228

Huy, Q.H., (1998), Emotional Capability, Emotional Intelligence and Radical Change, *Academy of Management Review Special Multilevel Issue*, 24 (2): 2- 44

Johnson, R; Houmanfar, R., (2004), Organizational Implications of Gossip and Rumor, Journal of Organizational Behaviour Management, 23 (2): 117-138

Kamboura, E., (2008), The Power of Communication, Health Science Journal, 2 (2): 50-66

Kamoche, K., Pina e Cunha, M., (2001), Minimal Structures: From Jazz Improvisation to Product Innovation, Organization Studies, 22 (5): 733-764

Kotter, J.P., (1995), Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review, Mar-Apr, pp 59-67

Kotter, J.P., Schlesinger, L.A., (2008), Choosing Strategies for Change, Harvard Business Review, Jul-Aug, pp 130-138

Lee, Thomas J., (2001), The Twelve Dimensions of Strategic Internal Communication, Melcrum Publishing, 1(2): 1-16

Lewin, K., (1952), Group Decision and Social Change, in Readings in Social Psychology. pp 207-221

McPhee, Robert D., Zaug, P., (2000), The Communicative Constitution of Organizations: A Framework for Explanation, The Electronic Journal of Communication, 10 (1): 1-14

Mintzberg, H., Simons, R., Basu, K., (2002), Beyond Selfishness, MIT Sloan Management Review, Fall, pp 67-74

Newmn, John B., (1960), A Rationale for a Definition of Communication, *Journal of Communication*, 10 (3): 115-124

Parish, J.T., Cadwallader, S., Busch, P., (2007), Want To, Need To, Ought To: Employee Commitment to Organizational Change, *Journal of Organizational Change Management*, 21 (1): 32-52

Pina e Cunha, M., Rego, M., (2002), As Duas Faces da Mudança Organizacional: Planeada e Emergente, *Biblioteca ISCTE-IUL*, 1 (2): 1-25

Porras, J.I., Silvers, R.C., (1991), Organizational Development and Transformation, *Annual Reviews*, 42 (1): 51-78

Proctor, T., Doukakis, I., (2003), Change Management: The Role of Internal Communication and Employee Development, *Corporate Communications*, 8 (4): 268-277

Putnam, Linda L., Nicotera, Anne M., (2009), Communicative Constitution of Organization is a Question: Critical Issues for Addressing It, *Management Communication Quarterly*, 24 (1): 1-9

Reardon, K.K., Reardon, K.J., Rowe, A.J., (1998), Leadership Styles for the Five Stages of Radical Change, *Acquisition Review Quarterly*, Spring, pp 129-145

Richardson, P., Denton, D.K., (1996), Communicating Change, *Human Resource Management*, 35 (2): 203-216

Richmond, V.P. et al, (1984), Power Strategies in Organizations – Communication Techniques and Messages, *Human Communication Research*, 11 (1): 85-108

Riel, Cees B.M.; Fombrun, Charles J., (2007), *Essentials of Corporate Communication*, 1st Edition, Routledge

Sinha, C., Sinha, R., (2012), Emotional After-effects of Change: Empirical Evidence from an Indian Organization, *Journal of Humanities and Social Science*, 5 (2): 59-68

Sturdy, A., Grey, C., (2003), Beneath and Beyond Organizational Change Management: Exploring Alternatives, *Organization Articles*, 10 (4): 651-662

Van de Ven, A.H., Poole, M.S., (2005), Alternative Approaches for Studying Organizational Change, *Organization Studies*, 26 (9): 1377-1404

Vuuren, Mark van., (2008), Communication, Sensemaking and Change as a Chord of Three Strands, *Corporate Communications: An International Journal*, 13 (3): 369-359

F., Kuhn, T., Cornelissen, Joep P., Clark, T., (2011), Communication, Organizing and Organization: An Overview and Introduction to the Special Issue, *Organization Studies*, 32 (9): 1149-1170

Weick, K. E., (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications

Weick, K. E., Stuchliffe, K.M., (2001), *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*, San Francisco: Jossey-Bass

Weick, K. E., Quinn, Robert E., (1999), Organizational Change and Development, Annual Reviews, 50: 361-386

Entrevista a James Taylor - Comunicação Organizacional: Uma Ciência Híbrida, 2003, disponível em:

<http://www2.metodista.br/agenciarp/entrevista.pdf>, consultado a 3 de Janeiro de 2014

Entrevista com Tiki Archambeau, Gestora de Produtos Organizacionais da Dow Jones, 2012, disponível em:

http://www.simply-goodadvice.com/uploads/engaging_in_information_age_02.pdf

consultado a 15 de Janeiro de 2014

Documento de Suporte a Conferência na Association for Business Communication Annual Convention, por Travis L. Russ, em 2007, intitulada Communication Strategies for Implementing Organizational Change, disponível em:

<http://www.businesscommunication.org/CMS/Resources/proceedings/2007annual/2007annual/25abc07.pdf>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: As Fases da Gestão da Mudança

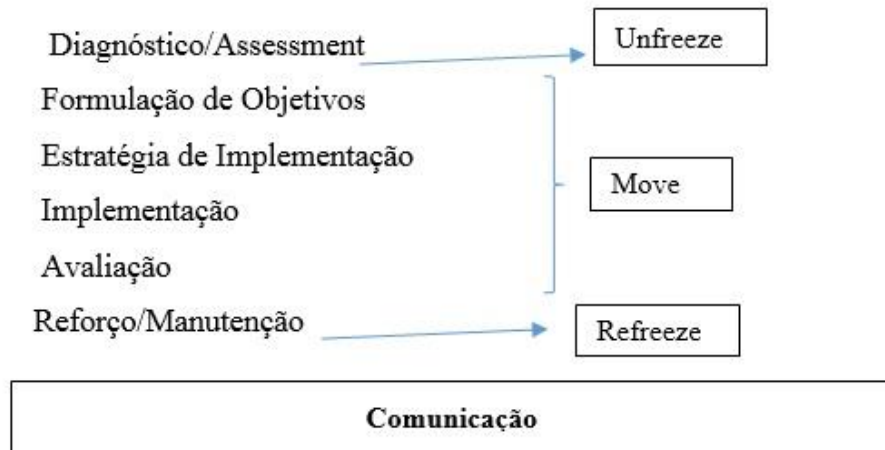
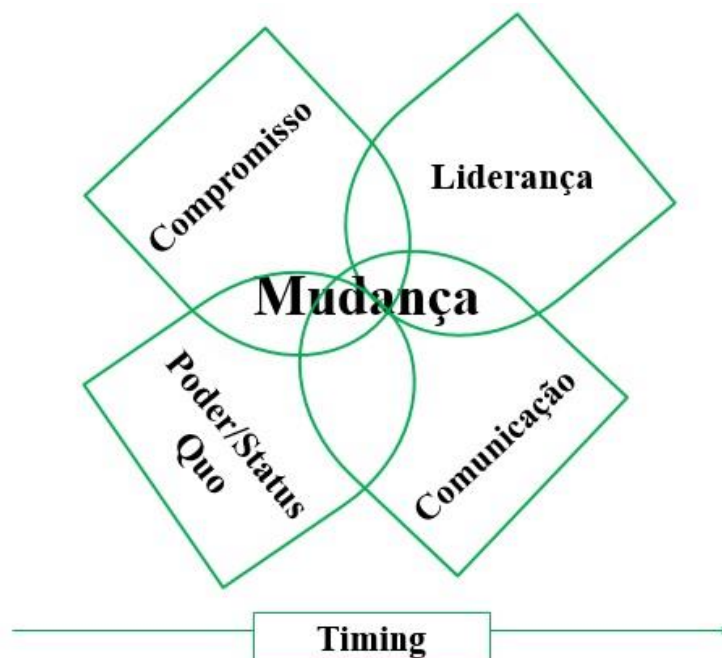


Figura 2: Eixos Estruturais da Mudança



ANEXOS

Anexo 1: Tabela Sumária de Modelos de Mudança com base no Modelo de 3 Passos de Kurt Lewin¹⁵¹

Designação do Modelo	Autoria	Fases da Mudança Identificadas pelo Modelo Proposto	Comparação com o Modelo de 3 Passos de Kurt Lewin		
			Unfreeze	Move	Refreeze
Reacção à Crise	S.L. Fink 1967	1. Choque 2. Recuo Defensivo 3.Reconhecimento 4. Adaptação e Mudança	1. Choque	2. Recuo Defensivo 3.Reconhecimento	4. Adaptação e Mudança
As Fases do Luto (Pessoal)	Elizabeth Kubler-Ross 1969	1. Negação 2. Raiva 3. Negociação 4. Depressão 5. Aceitação	1. Negação	2. Raiva 3. Negociação 4. Depressão	5. Aceitação
Modelo para Pessoas em Transição	J.D. Adams 1969	1. Dependência 2. Reacção ou Rebelião 3. Coordenação e Integração	1. Dependência	2. Reacção ou Rebelião	3. Coordenação e Integração
As Fases do Luto (Outrém)	C.M. Parkes 1979	1. Processo de Percepção e Entendimento; 2. Reação de Alarme 3. Sentido de urgência de encontrar a pessoa perdida de alguma forma; 4. Raiva e Culpa; 5. Sentimento de perda interior; 6. Fenómeno de identificação 7. Variantes patológicas do luto	1. Processo de Percepção e Entendimento	2. Reação de Alarme 3. Sentido de urgência de encontrar a pessoa perdida de alguma forma; 4. Raiva e Culpa; 5. Sentimento de perda interior;	6. Fenómeno de identificação 7. Variantes patológicas do luto

¹⁵¹ Adaptado de Elrod II et al, 2001, p.274-282

Dez Fases da Mudança	Perlman & Takacs 1990	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equilíbrio 2. Negação 3. Raiva 4. Negociação 5. Caos 6. Depressão 7. Resignação 8. Abertura 9. Prontidão 10. Re-Emergência 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equilíbrio 2. Negação 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Raiva 4. Negociação 5. Caos 6. Depressão 7. Resignação 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Abertura 9. Prontidão 10. Re-Emergência
4 Estados pela Exposição à Mudança	Prochaska & Grimley 1992	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pré-Contemplação 2. Contemplação 3. Ação 4. Manutenção 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pré-Contemplação 2. Contemplação 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Ação 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Manutenção
Fases Intermédias da Transição	J. Mariotti 1996	<ol style="list-style-type: none"> 1. Confusão 2. Crítica Imediata 3. Negação 4. Condescendência Maliciosa 5. Sabotagem; 6. Acordo Fácil 7. Desvio 8. Silêncio 	Este modelo foca-se essencialmente na fase intermédia da mudança, pelo que todos os seus momentos já acontecem em pleno momento de transição	<ol style="list-style-type: none"> 1. Confusão 2. Crítica Imediata 3. Negação 4. Condescendência Maliciosa 5. Sabotagem; 6. Acordo Fácil 7. Desvio 8. Silêncio* 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Silêncio* <p>Podemos considerar o silêncio como uma forma de <i>refreeze</i>/estabilização, uma vez que é o momento a partir do qual, segundo este modelo, é possível, de facto, superar a resistência tão contundentemente manifestada nas fases anteriores, e estabilizar uma mudança.</p>
Decréscimo da Performance na Mudança	N. Bupp 1996	<ol style="list-style-type: none"> 1. Choque 2. Negação 3. Raiva 4. Negociação 5. Luto 6. Aceitação 7. Exploração da Oportunidade 8. Realização 9. Criatividade 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Choque 2. Negação 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Raiva 4. Negociação 5. Luto 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Aceitação 7. Exploração da Oportunidade 8. Realização 9. Criatividade
Decréscimo da Performance na Mudança em Contexto Organizacional	Schneider & Goldwasser 1998	<ol style="list-style-type: none"> 1. Expectativas Elevadas; 2. Percepção do Esforço e Complexidade 3. Desespero 4. "Luz ao fundo do túnel" 5. "Muito melhor do que antes" 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Expectativas Elevadas; 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Percepção do Esforço e Complexidade 3. Desespero 	<ol style="list-style-type: none"> 4. "Luz ao fundo do túnel" 5. "Muito melhor do que antes"

Anexo 2: Quadro Resumo do Modelo de Combinação das abordagens Económica e de Desenvolvimento Organizacional para a Mudança¹⁵²:

Eixos da Mudança	Modelo de Mudança: Objetivos Económicos	Modelo de Mudança: Desenvolvimento Organizacional	Combinação dos dois Modelos de Mudança
Objetivos	Maximização de valor dos acionistas	Desenvolvimento de capacidades organizacionais	Reconhecer com clareza o paradoxo entre um lado mais económico e mais de desenvolvimento organizacional na mudança
Liderança	<i>Top Down</i>	<i>Bottom Up</i> , encorajando à participação	Definição da direção a partir dos níveis hierárquicos superiores, envolvendo e comprometendo todos os níveis da organização
Foco	Enfoque na estrutura e nos sistemas	Enfoque na construção de uma cultura de mudança que se reflita no comportamento e atitudes dos colaboradores	Foco simultâneo numa vertente mais formal e económica, de estruturas e sistemas, com lugar para uma dimensão de desenvolvimento organizacional e de cultura de mudança
Processo	Planeamento e implementação de programas	Experimentação e envolvimento	Planear com flexibilidade, para a espontaneidade
Sistema de Recompensas	Motivação através de incentivos financeiros	Motivação pela construção de compromisso e justiça	Recursos a incentivos para reforçar a mudança, mas não para orientá-la

¹⁵² Adaptado de Beer et al, 2000, p. 133-141

Anexo 3 - Caracterização dos Estilos de Liderança, segundo Reardon & Rowe¹⁵³

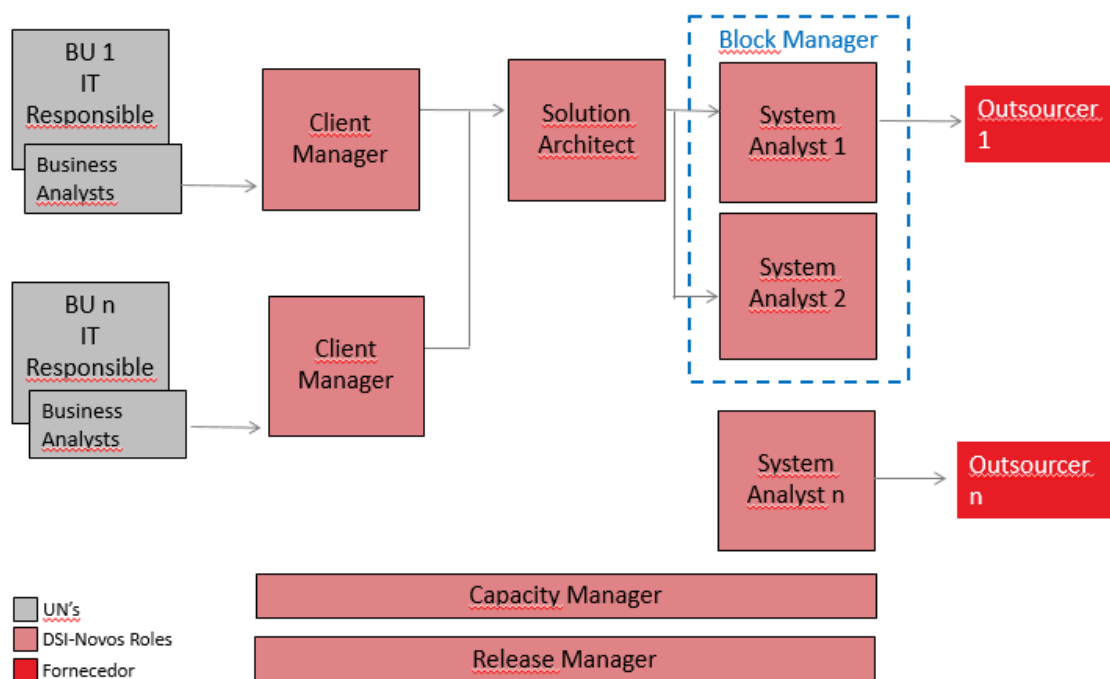
Estilo de Liderança	Foco	Modo de Persuasão	Características da Mudança	Método de Aprendizagem do Líder
Comando	Resultados	Direcionar	Rápida	Agir/Fazer
Lógica	Inovação	Explicar	Cuidadosa	Estudar/Conhecer
Inspiracional	Oportunidades	Criar Confiança	Revolucionária	Questionar/Explorar
Apoio	Facilitar o trabalho e o entendimento	Envolver	Lenta	Ouvir/Compreender/Auxiliar

Adequação dos Estilos de Liderança às Fases da Mudança Organizacional:

Fase da Mudança	Estilos de Liderança
Diagnóstico	Lógica
Formulação de Objetivos	Lógica Inspiracional
Estratégia de Formulação	Lógica Inspiracional Comando
Implementação	Lógica Inspiracional Comando Apoio
Avaliação	Lógica
Reforço e Manutenção	Lógica Inspiracional Apoio

¹⁵³ Adaptado de Reardon et al, 1998, p.129-145

Anexo 4: Representação Gráfica do Novo Modelo de Gestão Aplicacional da EDP



Anexo 5: Listagem de Projetos do Programa “Novo Modelo de Gestão Aplicacional da EDP”



Anexo 6: Guião de Entrevista

Eng.º Vergílio Rocha – Diretor Corporativo da Direção de Sistemas de Informação

1. Quais considera que são os pontos mais críticos e mais sensíveis na implementação desta mudança em particular, e na DSI?
2. Como é que vê o seu papel a liderar esta mudança?
3. Que papel atribui à Gestão da Mudança neste processo? E qual o lugar da comunicação interna?
4. Relativamente às novas responsabilidades e nomeações para novos *roles* na DSI. Que balanço faz da forma como este processo está a ser orientado? Entende que a estratégia de *não comunicação* que foi seguida nos primeiros meses facilitou ou dificultou esta transição organizacional?

Anexo 7: Guião de Entrevista

Dra. Teresa Gomes – Responsável pelo Programa “Novo Modelo de Gestão Aplicacional da EDP”

1. Quais considera que são os pontos mais críticos e mais sensíveis na implementação desta mudança, que requerem maior atenção da sua parte?
2. Relativamente às mudanças organizacionais, que implicam alteração de hierarquias, de equipas de trabalho, roles e responsabilidades...
 - a. O que é que aponta como prioritário neste processo de mudança particular?
3. Que papel atribui à Gestão da Mudança neste processo?
4. Como é que vê o seu papel a liderar esta mudança?
5. Relativamente às novas responsabilidades e nomeações para novos *roles* na DSI. Que balanço faz da forma como este processo está a ser orientado? Entende que a estratégia de *não comunicação* que foi seguida nos primeiros meses facilitou ou dificultou esta transição organizacional?

Anexo 8: Guião de Entrevista

Dra. Cláudia Polido – Responsável pelo Projecto Organização e Gestão da Mudança

1. Quais considera que são os pontos mais críticos e mais sensíveis na implementação desta mudança em particular, e na Direção de Sistemas de Informação?
2. Como é que entende o seu papel enquanto responsável pelo projeto de gestão da mudança?
3. Como é que vê a estratégia de comunicação interna associada a esta mudança, destacando pontos fortes e menos positivos.
4. Considera que uma comunicação mais atempada e regular sobre o Novo Modelo, e mais particularmente sobre os novos papéis e responsabilidades associadas, teria facilitado a adesão das pessoas ao processo? Como analisa a estratégia de *não comunicação* que foi seguida nos primeiros meses de implementação desta mudança?

Anexo 9: Guião de Entrevista

Dr. João Gafeira e Eng.º Artur Félix – Equipa de Consultores para Gestão da Mudança no Programa “Novo Modelo de Gestão Aplicacional da EDP”

1. Quais consideram que são os pontos mais críticos e mais sensíveis na implementação desta mudança, que a distingue de outras, em que já tenham colaborado?
2. Como é que entendem o vosso papel, enquanto gestores da mudança, no processo de mudança da Direção de Sistemas de Informação? Quais são as principais dificuldades com que se defrontam?
3. A equipa de gestão da mudança chegou já numa fase posterior à implementação da mudança propriamente dita. Considera que, de facto, a equipa de Gestão da Mudança deve acompanhar todo o processo, desde o seu início? Quais são as consequências que verificam atualmente por não ter acontecido desta forma?
4. Qual o papel que atribuem à comunicação interna na facilitação dos processos de mudança?

5. Como é que a transição para novos papéis e responsabilidades, e a natural ansiedade e consequente resistência que lhe estão associadas, poderiam ter sido atenuadas através da comunicação?

